بيتر دراكر

الإدارة

المهام - المسئوليات - التطبيقات

ترجمة
اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة
أ.د. نادية الهادى

PETER F. DRUCKER

"Founding father of the science of management"
- LOS ANGELES TIMES

Management

Tasks
Responsibilities
Practices

2

الدار الدولية للنشر والتوزيع



الجزء الثانى : المدير

تأليف

پيتر دراكر

المؤسس الأول لعلم الإدارة

ترجمة

اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة

ا.د. نادية الهادى



الدار الدولية للنشر والتوزيع

القاهرة/ ج.م.ع

الطبعة الأولى
يناير 1996م

رقم الإيداع

95/8249

I.S.B.N
977-282-004-8

الإدارة

(المهام- المسئوليات - التطبيقات)

(الجزء الثاني. المدير)

MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES by
Peter F. Drucker.

ISBN : 0-06-091207-3(pbk.)

هذه الترجمة مأخوذة من طبعة هاربر الصادرة فى عام 1985.

658.4
95-960977

٦٥٨,٤

دراكر ، بيتر ف .

الادارة / تأليف . بيتر ف. دراكر : ترجمة محمد عبد الكريم ؛ مراجعة نادية الهادى .-- (Cairo): الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥.

(جـ ٢. ص ٢٨٠)

ترجمة لـ Management

١. الادارة . أ. عنوان

الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابى - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج.م.ع.

ص.ب : 5599 هليوبولس غرب / القاهرة - تليفون/2993221 فاكس: 2990970 / 00202

تمت ترجمة ومراجعة وتحرير وأخراج هذا الكتاب فى صورته النهائية :-

«بالدار الدولية للنشر والتوزيع»

المحتويات

الجزء الثانى : المدير

رقم الصفحة

الجزء الثانى

المدير : العمل والوظائف والمهارات والتنظيم

لا يشغل المديرون وظائفهم عن طريق «التفويض» ،
ولهذا تكون لهم استقلالية وذاتية ، ويكونوا على
علم ودراية باحتياجات مشروعهم وحقائقه .
لهذا هناك وظائف إدارية وعمل
إدارى ومهارات إدارية ، كما
أن هناك تنظيماً إدارياً
مميزاً .





لماذا التركيز على المديرين ؟

المدير مورد أساسى لمنشأة العمل الحر واندرمورد وأغلاه كما أنه الأسرع إلى الفناء - قصة فوردFord : تجربة مؤكدة فى سوء الإدارة - شركة سيمنس Simens وميتسوبيشى hiMitsubis نموذجان - فورد ولينين Lenin - الدرس المستفاد من قصة فورد - الإدارة تسبق الملكية - قصور الإدارة فى الصناعة البريطانية - الإدارة تغيير مرحلة وليست تلاؤم - الإدارة وظيفة ذاتية مستقلة وليست وظيفة تفويضية .

يعتبر المديرون الثروة الرئيسية لمشروع العمل الحر الكبير . وفى مصنع كامل الأتوماتيكية قد لا نجد الموظفين على الإطلاق، ولكننا سنجد مديرين، بل سيكون هناك عديد منهم، أكثر مما كان موجوداً فى مصنع الأمس .

وفى أغلب منشآت الأعمال الحرة نجد أن المديرين هم أغلى مورد، وتتناقص قيمتهم أسرع من أى شىء آخر، ويحتاجون إلى تطوير وتغيير مستمر . وقد يستغرق بناء مجموعة من المديرين عدة سنوات ، ولكنها قد تستنزف فى فترة قصيرة من إساءة الحكم . إن عدد المديرين يجب أن يتزايد بانتظام، تماماً كما يتزايد استثمار رأس المال الذى يمثله كل مدير كما حدث فى نصف القرن الماضى . وتتزايد على التوازى معه متطلبات المشروع من حيث قدرات مديريه . ولقد تضاعفت هذه الاحتياجات والمتطلبات فى كل جيل، ولا يوجد سبب لتوقع أى انخفاض فى هذا الاتجاه خلال العقود القادمة .

ما من شيء يحدد إمكانية تحقيق أهداف منشآت العمل الحر مثل كيفية إدارة المديرين لأعمالهم، وكيف يدارون بواسطة رؤسائهم . إن ذلك يحدد بدرجة كبيرة كيفية إدارة المشروع للعامل والعمل، لأن موقف العامل يعكس - قبل كل شيء - موقف إدارته، ويعكس مباشرة كفاءة إدارته وهيكلها. وتتقرر فعالية العامل بشكل كبير بواسطة الطريقة التي يعامل بها .

ولقد عرض المديرون أنفسهم خلال الربع قرن الماضي لوابل شديد من المواعظ والخطب والبرامج، قاموا فيها بإبلاغ بعضهم البعض بأن عملهم هو إدارة الأفراد الذين يقعون تحت إدارتهم، وحضوا بعضهم بعضاً على أن يعطوا هذه المسئولية الأولوية الأولى، وأمدوا بعضهم البعض بسيل من النصائح والأدوات الخاصة بالاتصال والتفاهم مع مرؤوسيهم . ومع ذلك فإنى عندما أجلس مع مدير مهما كان مستواه أو وظيفته، أجد أنه لايهتم أساساً إلا بعلاقته أو باتصالاته بالمستوى الأعلى منه. إن كل نائب للرئيس يشعر بأن العلاقات مع المدير هى المشكلة الحقيقية. وهكذا، حتى أول صف من المشرفين والملاحظين للإنتاج أو لرئيس الكتبة، الذى يكون متأكداً تماماً بأنه سيكون على علاقة طيبة بمرؤوسيه إذا تركه رئيسه وإدارة شئون الأفراد حراً فى عمله .

إن هذا ليس دليلاً على فساد الطبيعة البشرية على نحو ما يفكر الناس فى إدارة شئون الأفراد، لأن العلاقة مع الرؤساء هى أول اهتمام للمدير. فلكى تكون مديراً، يجب أن تشارك فى المسئولية عن الأداء فى المشروع. وأى رجل لا يتحمل هذه المسئولية ليس مديراً.

إن مشاكل العلاقات مع الرؤساء التى تقلق المدير- مثل علاقته مع رئيسه، وشكوكه حول المتوقع منه، والصعوبات التى تعترضه فى نقل وجهة نظره، أو قبول برنامجه أو إعطاء أوجه نشاطه الاهتمام اللازم أو علاقاته مع الإدارات الأخرى ومع مرؤوسيه وغير ذلك - هذه كلها مشاكل تختص بمعاملة المديرين .

ظهور فورد وانحداره ونهضته

إن قصة «هنرى فورد»، وظهوره وانحداره، ثم انتعاش شركته تحت إدارة حفيده «هنرى فورد *الثانى*» تم ذكرها كثيراً فأصبحت من *التراث الشعبى*، وسمع بها كل *الناس* .

- بدأ « هنرى فورد» Henry Ford من لا شىء عـام 1905، وبعد خمسة عشر عاماً كان قد بنى أكبر مشاريع الصناعة التحويلية فى العالم وأكثرها ربحاً .
- إن شركة فورد للسيارات سيطرت، .بل واحتكرت تقريباً، فى العشرينيات السوق الأمريكى للسيارات واحتلت مركزاً قيادياً فى غالبية أسواق السيارات المهمة فى العالم .
- وفضلاً عن ذلك فإنها جمعت من الأرباح، احتياطياً نقدياً يصل إلى بليون دولار أو نحو ذلك .
- وبعد بضع سنوات، وحوالى عام 1927، تحولت منشأة العمل الحر هذه التى كانت تبدو كإمبراطورية منيعة، إلى خراب، إذ فقدت مكانتها القيادية، وكادت ألا تستطيع إثبات وجودها فى المركز الثالث فى السوق، وظلت تخسر سنوياً ولمدة عشرين سنة تقريباً، وباتت غير قادرة على المنافسة الشديدة خلال الحرب العالمية الثانية .
- وفى عام 1944، تولى حفيد مؤسس الشركة «هنرى فورد الثانى» – وكان فى السادسة والعشرين من عمره دون تدريب أو خبرة – إدارة الشركة ، وبعد عامين قام بحركة انقلاب سريع أطاح بأصدقاء جده المخلصين وطردهم جميعاً وأدخل فريقاً إدارياً جديداً وأنقذ الشركة .

إلا أن هذه القصة الدرامية أكبر بكثير من أن تكون قصة نجاح أو فشل شخصى . إنها قصة يمكن تسميتها بأنها تجربة مؤكدة فى سوء الإدارة .

إن شركة فورد الأولى باءت بالفشل لاعتقاد «فورد» بأن الشركة لا تحتاج إلى مديرين أو إدارة. وكان يعتقد أن الشركة لاتحتاج إلا إلى مالك ومنظم للعمل إلى جانب «مساعدين» له. إن الفرق الوحيد بين فورد وأغلب معاصريه فى العمل الحر فى أمريكا أو خارجها أنه كان أسيراً لمعتقداته لايقبل أى حل وسط، ويصدق ذلك على كل أعماله. وتوصف طريقته فى تطبيق ذلك – يفصل أو يستبعد أياً من مساعديه ـ مهما كان قديراً – وكل من يجرؤ على العمل « كمدير» أو يصنع قراراً، أو يقوم بأى عمل دون أوامر من فورد نفسه – بأنها اختبار لمعتقد وهمى ، انتهى برفضه تماماً .

ومما يجعل قصة فورد فريدة وهامة أيضاً أن فورد تمكن من اختبار أسلوبه لأنه عاش طويلاً، من ناحية، ولأنه كان يمتلك بليوناً من الدولارات التى ساند بها معتقداته . ولم يكن فشله نتيجة لشخصيته أو لعصبيته، ولكنه كان فى المقام الأول نتيجة لرفضه قبول المديرين والإدارة كأمور ضرورية متأصلة فى المهمة والوظيفة وليست تفويضاً من قبل الرئيس .

ولم يكن فورد منفرداً باعتقاده بأن المديرين غير ضروريين . وهذا يتضح من مثلين آخرين كبيرين متعلقين بنمو منشآت العمل الحر، فى فترة ماقبل الحرب العالمية الأولى وهما شركة سيمنس بألمانيا وشركة ميتسوبيشى باليابان .

لقد كان «ڤيرنر فون سيمنس» Werner von Siemens(1816-1892) ، رجلاً مختلفاً تماماً عن «هنرى فورد». فقد كان واحداً من أكبر المخترعين فى القرن التاسع عشر، يهتم بالناس اهتماماً كبيراً ويراعى ظروفهم سواء كانوا عمالاً أم زملاء مخترعين. وتتصف الشركة التى أسسها حتى يومنا هذا بإحساس متبادل نادر بالولاء والمسئولية تجاه الناس، إلا أن «سيمنس» لم يكن له مديرون. ولكن كان له مساعدون ومعاونون فقط . وبعد نموها السريع الذى شد الانتباه حتى أواخر عقد 1870، بدأت هذه الشركة فى التباطؤ، وخرجت بالتدريج من التحكم والسيطرة، وأصبح من غير الممكن إداراتها . أما شركة «سيمنس» الإنجليزية، والتى كانت أغنى شركة لمجموعة «سيمنس» فقد دمرها سوء الإدارة وأصبح من اللازم التخلى عنها . وعندما ظهرت المنافسة فى أواخر الثمانينيات، خاصة من شركة «جنرال إلكتريك» الألمانية التى أسسها «إميل راثناو» Emil Rathenau التى كانت على علاقة و تعاون وثيق بشركة «جنرال إلكتريك» الأمريكية . فقدت «سيمنس» موقفها سريعاً - رغم أنها ظلت فى الصدارة فترة طويلة - فى الأسواق ذاتها التى كانت تسيطر عليها قبل ذلك . وعلى عكس شركة «فورد» فقد كانت شركة «سيمنس» لا تملك الموارد المالية الهائلة مثل شركة «فورد» . وبعد خمس سنوات، فى عام، 1897 من وفاة المؤسس، لجأت الشركة إلى أحد البنوك فى سوق المال للحصول على الموارد المالية، واستخدم «جورج سيمنس» - وهو ابن عم ڤرنر- وكان فى ذلك الوقت رئيس بنك دويتش - (انظر الفصل الأول ـ الجزء الثالث) احتياج الشركة إلى المال لإرغام أولاد المؤسس وورثته لقبول هيكل إدارى ومديرين .

وظل خلفاء مؤسس شركة «سيمنس» أقوياء فى الشركة حتى الحرب العالمية الثانية، ومازالوا فى مجلس إدارة الشركة إلى اليوم ، ولكن إعادة التنظيم فى عام 1897 أوجدت الوظائف الإدارية الراسخة فى المهمة وتأدية الوظيفة والمستقلة عن نزعات أعضاء العائلة ورغباتهم . وخلال بضع سنوات استعادت الشركة قوتها وعنفوانها بعد أن كادت تتعثر . وفى السنوات الأولى لهذا القرن، عندما دخلت الصناعات الكهربائية الألمانية فى عملية الانتشار وزيادة العمل وتدعيم صناعة الكهرباء، تم بناء هيكل الصناعة الجديدة حول شركة «سيمنس». فقد قامت الإدارة الجديدة المحترفة، التى جاء بها «چورچ سيمنس» بالقوة والضغط منذ عشر سنوات خلت ، بعملية الدمج بين الشركات، وإيجاد التكامل بينها وإدخالها فى هيكل شركة «سيمنس» و بذلك ضمنت أربعين عاماً أخرى من القيادة فى صناعة الكهرباء فى أوروبا .

لقد كان «يتارو إيواساكى» Yataro Iwasaki (1834-1885) مؤسس شركة ميتسوبيشى شخصية مختلفة كلية عن «هنرى فورد» وعن «ڤيرنر فون سيمنس» أيضاً. فقد كانت له قدرة فائقة على اجتذاب وتطوير واستخدام رجال الدرجة الأولى، ولكنه مثل الرجلين الآخرين، كان لا يؤمن بالمديرين. فقد انشق فى حدة وعن عمد عن التقاليد اليابانية التى تأخذ بمجتمع الأسرة، والتى تكون السلطة فيها بالأقدمية لا بالملكية، والتى يتم فيها العمل عن طريق الفريق وأصر على السلطة الخالصة والمسئولية للمالك المنظم لأعمال الشركة . ولقد اعتبر «إيواساكى» هذا العمل عملاً «تقدمياً» و «غربياً». واضطر ، مثل «فورد» إلى تحويل شركته إلى شركة مساهمة. واعتبر هذا الأمر مجرد أمور شكلية وشىء متعب، وزيادة على ذلك، أصدر أمراً بأن جميع الملكيات يجب أن تمنح لرجل واحد، وهو رئيس العائلة . وهذا الرجل منفرداً ، عليه أن يقوم باتخاذ جميع القرارات، وعلى الآخرين أن يكونوا «مساعديه» وأن ينفذوا أوامره . لقد بدأ إيواساكى عمله فى عام 1867 – بعد إعادة «الميجى» فرداً مفلساً من «الساموراى» (المحاربون بالوراثة) . وبعد 15 عاماً كان صاحب أكبر صناعة باليابان، وذلك بعد فوزه على القوى القديمة فى منشآت الأعمال الحرة مثل «ميتسوى» و «ساميتومو» اللذين كانت جذورهما تمتد إلى القرن السابع عشر . ولكن فى ذلك الوقت – بالمقارنة بموقف «فورد» عام 1920 – بدأت شركة ميتسوبيشى فى التباطؤ والانحدار وظهور علامات التآكل الأولى. ومن حظ الشركة ، توفى «إيواساكى»

عند سن الخمسين فى عام 1885 . وعلى الفور قام شركاؤه المقربين - على الرغم من وعدهم بالتمسك بالدستور الذى وضعه، بأن يمنح السلطة الخالصة لرئيس العائلة - بهيكلة وبناء أقوى مجموعة إدارية ذاتية مستقلة فى اليابان، والتى استبعدت منها العائلة تماماً . ومنذ هذا التاريخ نهضت ونمت شركة ميتسوبيشى .

ولم تكن هذه هى الشركة الوحيدة فى القرن التاسع عشر التى رفضت قبول المديرين والإدارة . فقد رفض «لينين» أيضاً قبول الإدارة، وكان هذا الرفض أساس المشاكل الرئيسية والصعوبات الموجودة فى المبدأ الشيوعى .

ويمكن القول إن إساءة «فورد» للحكم ومجافاته للواقع واعتماده المتزايد على رئيس البوليس السرى الذى يحكم عن طريق التجسس والرعب - لم تكن سمات «فورد» الشخصية ، بل نبعت من تبعات عقيدته . وبالمثل، عكس النظام الستالينى بما فيه من رعب وتطهير وشكوك مرضية، ومن اعتماد على التافهين والوشاة الذين ينقلون معلومات للشرطة - النتائج الحتمية للاعتقاد بأن الإدارة والمديرين ليست إلا إسراف وأن «الرجل العظيم» يمكنه حكم منظمات وهياكل أعمال كبيرة ومعقدة، عن طريق معاونيه ومساعديه، أى بواسطة المتزلفين له والمنافقين لديه .

«چنرال موتورز» : الاختبار المضاد

عندما بدأ «فورد» فى إثبات عدم الحاجة إلى مديرين فى أوائل العشرينيات قام «ألفريد پ. سلون» Alfred P. Sloan، المعين حديثاً كرئيس لشركة «چنرال موتورز» بوضع عكس هذا الرأى موضع الاختبار . وكانت «چنرال موتورز» قد تحطمت تقريباً تحت وطأة جبروت شركة «فورد» وظلت تحاول البقاء بكل قواها، كشركة من الدرجة الثانية ، فقد كانت ذات موقف مالى متهالك ، ثم تجمعت من شركات السيارات المعروضة للبيع، لعدم تمكنها من الوقوف أمام شركة فورد ومنافسته . ولم تكن لدى «چنرال موتورز» سيارة واحدة تتمتع بالثقة فى خط إنتاجها أو منظمة للبيع أو قوة مالية . وكان كل من الملاك السابقين لهذه الشركة قد منح الاستقلالية والحكم المنفرد، التى أعطته الحق فى إساءة إدارة عمله السابق بطريقته وكأنها ، إقطاعية يمتلكها إلا أن سلون فكر بعمق فيما يجب أن يكون عليه عمل شركة «چنرال موتورز» وهيكلها ، وحول جميع باروناته غير المنضبطين

إلى مجموعة إدارية. وفى خلال خمس سنوات، أصبحت هذه الشركة هى رائدة فى صناعة السيارات الأمريكية، وبقيت كذلك حتى الآن .

وبعد عشرين عاماً، قام حفيد «هنرى فورد» بوضع طريقة «سلون» تحت التجربة مرة ثانية . وكانت شركة «فورد» قد أشرفت على الإفلاس، لذا تم الدفع بالبليون دولار من أصولها النقدية التى كانت تحتفظ بها فى أوائل العشرينيات لسد العجز الذى طرأ عليها . وحالما تولى «هنرى فورد الثانى» إدارة الشركة فى عام 1946 بدأ العمل الذى قام به «سلون» فى «چنرال موتورز» منذ عقدين من الزمان. فأنشأ هيكلاً إداريًا وفريقًا للإدارة . وفى خلال خمس سنوات ، استعادت شركة «فورد» طاقتها على النماء والربح، فى أمريكا و فى الخارج على السواء . وأصبحت المنافس الرئيسى لشركة «چنرال موتورز» وتفوقت عليها فى سوق سيارات أوروبا التى أخذت تنمو على نحو سريع .

الدرس المستفاد من قصة «فورد»

إن الدرس المستفاد من قصة «فورد» ، أن المديرين والإدارة مطلبان حقيقيان لمشروع العمل الحر ، وأيضا لجهاز العمل به وهيكله الأساسى، ويمكننا القول عن يقين أن المشروع لايمكنه الاستغناء إطلاقاً عن المديرين. ولا نستطيع القول أن الإدارة تقوم بعمل مالك المشروع عن طريق التفويض. فنحن لا نحتاج إلى الإدارة لمجرد أن العمل كبير الحجم ولايستطيع فرد واحد القيام به، بل لأن إدارة مشروع العمل الحر مختلف تماماً عن إدارة ممتلكاتنا الشخصية .

لقد فشل «هنرى فورد» – و كذلك «سيمنس» و «إيواساكى»– فى رؤية الحاجة إلى التحول إلى المديرين والإدارة، لأنهم اعتقدوا(كما تخبرنا كتب المراجعة) أن مشروع العمل الحر الكبير المعقد ينشأ من المتجر الخاص برجل واحد . وبطبيعة الحال بدأ هؤلاء الرجال مشاريع صغيرة، إلا أن النمو جلب ما هو أكثر من تغيير فى الحجم . فمن ناحية تحولت الكمية إلى كيفية . ومن ناحية أخرى فإنهم لم يعودا يباشرون عملاً يخصهم، ولكنهم تحولوا إلى مشروع كبير ضخم، أى إلى منظمة تتطلب هيكلاً مختلفاً ومبادىء مختلفة، أى إلى منظمة تتطلب إدارة ومديرين .

ومن الوجهة القانونية، مازالت الإدارة تعتبر تفويض من قبل المالك، حتى فى النظام

السوفييتى . ولكن العقيدة الحقيقية التى تتطور ببطء ، هى أن الإدارة تفوق الملكية بل وترقى عليها، وذلك فى المشاريع الكبرى على الأقل. وحتى إذا كانت هناك ملكية كاملة لمثل هذه المشاريع الكبرى فإنها تعتمد أيضاً على الإدارة السليمة . وإذا لم يخضع المالك نفسه لحاجة المشروع إلى إدارة، تعرضت ملكيته للتناقص، إن لم تنتزع منه الملكية تماماً .

إن هذا هو مادار فى ذهن «چورچ سيمنس» حين واجه أولاد عمه بالاختيار بين قبول الإدارة أو خروجهم من السيطرة على شركتهم . إن العقيدة الجديدة بأن الإدارة تفوق وترقى على الملكية، ربما وضعت لأول مرة كعقيدة قانونية – وإن تكن وليدة وليست لها صياغة واضحة بعد – وعندما قامت القوات الجوية الأمريكية فى أوائل الخمسينيات بالتعامل مع «هوارد هيوز» Howard Hughes وشركة «هيوز للطائرات» . وكان «هيوز» يملك كل شىء فى الشركة تملكاً مطلقاً تاماً . ورفض أن يدع أى مدير محترف يديرها وأصر على إدارتها بنفسه، تماماً كما كان فورد يدير شركته قبل ثلاثين عاماً مضت . ولقد قامت القوات الجوية بإعطاء ، زبون الشركة الرئيسى «هيوز» إنذاراً نهائياً ، وكان نصه : إما أن تضع أسهمك فى شركة ائتمانية تتولى أمورها إدارة محترفة ، وإما ندفع بالشركة إلى الإفلاس ونجبرك على الخروج تماماً منها ، ولقد احتفظ «هيوز» بلقب الملكية من خلال إحدى مؤسساته ولكنه تخلى عن السيطرة تماماً .

والمثال التالى يخص «هوارد هيوز» أيضاً لقد كان «هيوز» مالكاً خالصاً لإحدى شركات الخطوط الجوية الكبرى وهى TWA ولهذا أخضع مصالح شركة TWA لمصالح شركاته الأخرى، وباعتباره مالكا كان هذا إجراءً شرعياً. فهو حر التصرف تماماً فى أملاكه، إلا أن إدارة شركة TWA أقامت دعوى قضائية على «هيوز» بمبلغ 150 مليوناً من الدولارات عن أضرار لحقت بها . وبعد أن كسبت القضية مرتين فى المحاكم الابتدائية، خسرت القضية فى عام 1973 أمام المحكمة العليا. وحكمت المحكمة العليا، بناء على الحيثيات ، بأن هذه القضية من اختصاص مجلس إدارة الملاحة الفضائية المدنية التى ليس للمحاكم العادية حكم عليها . إلا أن المبدأ الخاص بأن المالك عليه أن يعمل كمدير، لم تتم مناقشته .

والمبدأ نفسه كان هو السبب فى المعاملة التى تلقتها عائلة «كروپ» Krupp عندما هبت البنوك الألمانية لنجدة شركتهم فى نهاية الستينيات . لقد كانت العائلة تمتلك الشركة

بالكامل ، إلا أن البنوك أحست أن معاملة «كروپ» للشركة على أنها ممتلكات كانت غير سليمة ، وفى حين ظل «سيمنس» ، قبل سبعين عاماً مضت ، يحاول الاحتفاظ بملكية العائلة ، فإن البنوك الألمانية قامت فى حالة تسوية قضية كروپ بإرغام العائلة على الانسحاب تماماً من الملكية والسيطرة على الشركة .

لم تنشأ الإدارة، فى الأصل، من شركات صغيرة يديرها أصحابها ونتيجة لنموها، ولكن الإدارة صممت فى الأساس للمشروعات الكبرى المعقدة منذ بدايتها .

إن الخطوط الحديدية الأمريكية الكبيرة التى امتدت لمسافات شاسعة هى المشروع الأول الذى يمكن القول بأنه كان « يدار» بإدارة خاصة به، فقد كان مشروعاً، ناضل التفاعل المعقد بين المهمة الهندسية لبناء خط حديدى والمهمة المالية لتدبير كمية وفيرة من رأس المال والمهام الخاصة بالعلاقات السياسية للحصول على امتيازات وهبات عقارية وإعانات مالية . والحقيقة، أن الهيكل الإدارى الذى تم إنشاؤه بعد الحرب الأهلية مباشرة لأول خط حديدى أمريكى طويل عبر القارة، ظل كما هو دون أى تغيير إلى يومنا هذا . وفى أوروبا وفى نفس هذا التوقيت، صممت إدارة للبنوك التى تأسست لتكون بنوكاً قومية وليست محلية . وفى اليابان قام مؤسسو شركة «زايباتسو» Zaibatsu لفترة «الميچى» Meiji– و«ميتسوى» Mitsui و «ساميتومو» Sumitomo وخلفاء «إيواساكى» فى شركة «ميتسوبيشى» - باستخدام الطرق اليابانية التقليدية بأسلوب جديد، كما استحدثوا نظاماً إدارياً خاصاً بالمشروعات الكبرى المعقدة .

ولم ينتقل مفهوم الإدارة من المشروعات الكبرى التى بدأت عملاقة إلى المشروعات التى نمت لتكون أكبر حجماً ، إلا بعد ثلاثين أو أربعين عاماً . وقد ذكرنا من قبل كيف أجبر «چورچ سيمنس» أولاد عمومته المترددين بأن يدخلوا الإدارة فى شركة «سيمنــس» الكهربائية عام 1897، باستغلال احتياجهم لرأس المال كوسيلة للضغط عليهم . وفى نفس هذا الوقت قام «أندرو كارنيجى» Andrew Carnegie و «چون روكفلر» الابن John D. Rockefeller Jr.، بإدخال الإدارة على صناعتى الصلب والبترول على التوالى . بعد ذلك بقليل قام «پيير دى پون» Pierre du Pont، بإنشاء شركة العائلة (إى . أى . دى پون دى نيمور) وأعطاها إدارة، وذلك لجعلها قادرة على النمو، وكذا للحفاظ على سيطرة العائلة عليها . إن الهيكل الإدارى الذى أنشأه «پيير دى پون» فى شركة عائلته بين عامى

1915 و 1920 أصبح بعد عدة سنوات نقطة البداية للهيكل الإدارى المحترف لشركة «جنرال موتورز» بعد أن قبض «دى بون» على زمام السيطرة على المجمع الذى كان يوشك على الإفلاس والذى وضع «ألفرد ب. سلون» على رأس الشركة.

لم يكن النقص فى التكنولوجيا السبب فى، انحدار بريطانيا العظمى فى القرن التاسع عشر من مركزها القيادى العالمى فى الاقتصاد، ولكن كان بسبب النقص فى الإدارة، أى الفشل فى إعادة هيكلة المنشآت التى كبرت وأصبحت مشروعات معقدة، نظراً لعدم وجود أساس إدارى سليم.

فبدلاً من إعادة هيكلة شركاتهم، قام البريطانيون باتخاذ الحل الوسط. فلم يعد مجلس الإدارة عندهم بمثابة جهاز إشراف ولا إدارة حقيقية بل كان خليطا من الاثنين . ونتيجة لهذا، أصبح دور المديرين ووظيفتهم وسلطتهم لا تقوم على أساس راسخ. ولبيان الفرق، فإننا لا نحتاج إلا إلى مقارنة قصة تطور الصناعة الكيميائية البريطانية ، بقصة «دى بون» . ففى عام 1926 تشكلت شركة «الصناعات الكيميائية الإمبراطورية» بإدماج جميع الشركات الكيميائية البريطانية الكبيرة فى شركة واحدة، وكان أول «مجلس» هو جهاز الإدارة العليا وخليط من الهواة الأغنياء يمثلون العائلات المؤسسة السابقة، بدون هيكل واضح لمجلس الإدارة أو للمستويات الأدنى منه . وكانت «آى. جى. فاربن» I.G Farben الألمانية قد تكونت قبل عدة شهور بطريقة مشابهة. إلا أن الألمان أخرجوا منذ البداية المشاكل المالية والعائلية والمشاكل الخاصة بالمنزلة الرفيعة بعيداً عن هيكل الإدارة وألقوا بها فى مجلس مشرفين لا يديرون . كما ضموا بعض أفراد من العائلات المؤسسة إلى مجلس الإدارة الذى يدير. ولكنهم عملوا مديرين محترفين، أى كان لهم عمل محدد ووظيفة وسلطة، وكانوا أنداداً فى فريق يسيطر عليه محترفون، ليست لهم خلفية عائلية أو ملكية.

الإدارة تغيير فى المظهر

إن التغيير من منشـأة عمل حر يديره وينظم العمل فيه مالكه مع مساعدين له، إلى منشأة عمل حر تتطلب إدارة، هو ما يسميه علماء الطبيعة «التغيير فى المظهر» مثل تغيير المائع إلى مادة صلبة. فهى قفزة من إحدى حالات المادة، أى من هيكل أساسى إلى آخر .

ولقد بين مثال «سلون» أنه يمكن حدوث هذا التغيير فى نفس المنظمة الواحدة ، إلا أن إعادة الهيكلة التى أجراها « سلون » فى « جنرال موتورز » ، تبرز بأن العمل ممكن أن يتم، إذا تغيرت المفاهيم الرئيسية والمبادىء الرئيسية والرؤية الفردية تغييراً جذرياً .

ويمكننا مقارنة منشأة العمل الحر الذى حاول « فورد الكبير » إدارتها ومنشأة العمل الحر التى صممها «سلون» ، بنوعين مختلفين من الكائنات الحية، أولهما الحشرة التى تكون متماسكة بطبقة جلد قوية جافة ، وثانيهما الحيوان الفقارى ذو العمود الفقرى . فلقد بين العالم البيولوجى البريطانى «دارسى تومبسون » D'Arcy Thompson، أن الحيوانات التى يحميها جلد صلب لا تصل إلا إلى حجم معين ودرجة معينة من التركيب. أما إذا كان الحيوان البرى أكبر من ذلك ، فلابد له هيكل عظمى . إلا أن الهيكل العظمى لم ينشأ من الجلد الصلب للحشرة، فهو عضو مختلف وذو تسلسل مختلف . وبالمثل، تصبح الإدارة ضرورية عندما تصل منشأة العمل الحر إلى حجم معين وتركيب معين . ولكن فى حين تحل الإدارة محل هيكل «الجلد الصلب» للمالك منظم العمل، فإنها ليست خلفًا له. بل هى بديل له هنا.

فمتى تصل منشأة العمل الحر إلى المرحلة التى يجب أن تنتقل فيها من «الجلد الصلب» إلى «الهيكل العظمى » ؟ إن الخط الفاصل هنا يقع بين 300 و 1000 موظف فى الحجم. وربما يكون الأهم هو الزيادة فى تعقيدات العمل ، فعندما يلزم الأمر أداء مهام متنوعة فى تعاون وتواكب وباتصالات مستمرة ، فإن منشأة العمل الحر تحتاج إلى مديرين وإدارة. وإلا تخرج الأمور عن نطاق السيطرة، وتفشل الخطط فى التحول إلى عمل أو يحدث الأسوأ فتسير أجزاء مختلفة من الخطط فى سرعات مختلفة وفى أوقات مختلفة، ولأهداف وغايات مختلفة، وتصبح محاباة «الرئيس» أهم من الأداء . وقد تكون المنتجات عندئذ ممتازة والأفراد قادرين ومكرسين لأعمالهم . وقد يكون الرئيس رجلاً ذا قدرة عظيمة وقوة شخصية ، إلا أن منشأة العمل الحر ستبدأ فى التعثر والركود وتنحدر بعدها إلى الحضيض مالم يتحول العمل إلى « الهيكل العظمى » الخاص بهيكل المديرين والإدارة .

لم يرغب «هنرى فورد» مثل أبناء « سيمنس» الشباب و «إيواساكى» و«لينين» Le-nin – فى المديرين . ولكن النتيجة الوحيدة كانت أنه ضلل المديرين . ووضع وظائفهم على وجه غير سليم، و خلق روحاً من الشك والإحباط، وأساء تنظيم شركته، وأعاق تطور رجال

الإدارة وكسر شوكتهم . ولم يكن أمام الإدارة من سبيل للاختيار فى هذه المجالات سوى إنجاز عملهم على نحو جيد أو سيء . غير أن العمل ذاته لايمكن اجتنابه وإنجاز العمل بالطريقة الصحيحة أو غير الصحيحة سوف يحدد، إلى حد كبير، إما بقاء المشروع وازدهاره وإما انحداره ثم انهياره فى آخر الأمر.

أعمال المدير ووظائفه

إن المسئولية عن الإسهام فى النتائج التى يحققها المشروع هى التى تجعل المدير مديراً وليست «مسئوليته عن أعمال الآخرين» . إنها المسئولية عن عمله الشخصى . وهناك عمل واضح محدد للمدير، وهناك «وظائف إدارية». وهناك طريقة واضحة كى يدار المديرون: عن طريق الأهداف والرقابة الذاتية . وهناك أيضاً متطلبات جديدة، ونحن نتحرك من مستويات «الإدارة الوسطى» إلى «التنظيم المعرفى» . وأخيراً، يجب أن يدار المديرين، لكى نغرس فيهم روح الأداء .





ما الذى يجعل المدير مديراً ؟

التعريف التقليدى - عدم كفايته - المدير وعضو الإدارة - المهنى المحترف الذى يتخذ الاحتراف مستقبله الوظيفى - تعريف المدير بالوظيفة وليس بالقوة - اللقب والوظيفة والمرتب بالنسبة للمهنى المحترف فى مستقبله الوظيفى .

بماذا يوصف المدير ؟ وكيف نعرفه ؟ إن كلمتى المدير والإدارة كلمتان مخادعتان. ولايمكن ترجمتهما إلى أى لغة أخرى ، ففى إنجلترا نجد أنهما لا يحملان نفس المعنى مثل الولايات المتحدة . وحتى فى الاستخدام الأمريكى نجد أن معناهما غير واضحين تماماً .

وكلمة مدير لا يوجد لها نظير فى اللغة الألمانية أو الفرنسية أو الإسبانية أو الإيطالية أو الروسية ، ومع ذلك ، فالكلمات المناظرة لها فى هذه اللغات غير دقيقة ومحيرة تماماً ككلمة « مدير » فى اللغة الأمريكية . وسيجيب أغلب الناس عند سؤالهم عن معنى كلمة المدير فى عرفهم، بأن معناها « الرئيس » ، ولكن عندما يقرأ الناس لوحة مكتوب عليها « جون سميث - المدير » - فوق منصة لتلميع الأحذية بأحد المطارات، فسيعلم الجميع (على الأقل فى أمريكا) أنها تعنى أن السيد سميث هذا ليس الرئيس وليس المالك لهذه المنصة، ولكنه رجل أجير له أدنى السلطات وله مرتب لايزيد إلا قليلاً عن المرتب الذى يحصل عليه العمال الذين يقومون بتلميع الأحذية.

وكان المدير يعرف فى باكورة تاريخ الإدارة بأنه «الفرد المسئول عن عمل الأفراد الآخرين» . إن هذا التعريف كان مناسباً فى زمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المدير عن وظيفة «المالك» صاحب العمل . كما قام بتوضيح الإدارة على أنها عمل تخصصى يمكن تحليله ودراسته وتطويره بانتظام . وتركز هذا التعريف بالذات على المنظمات الكبرى الدائمة الجديدة التى تنشأ للقيام بأداء المهام الاقتصادية للمجتمع .

إلا أن هذا التعريف غير كاف ، ولم يكن كافياً على الإطلاق . فمنذ البداية، كان هناك أناس فى المشروعات الكبرى وفى مراكز مهمة ذات مسئولية ، وذات إدارة واضحة إلا أنهم لم يديروا، أى أنهم لم يكونوا مسئولين عن عمل أفراد آخرين . فمدير التمويل للشركة مثلاً، وهو الرجل المسئول عن إيجاد المال واستخدامه فى منشأة العمل الحر، قد يكون لديه عدد من المرؤوسين ويعتبر مديراً باعتبار التعريف التقليدى . إلا أن مدير التمويل يقوم بنفسه بأغلب الأعمال المالية، ويعمل مع شركات التأمين، ومع المجتمع المالى ..إلخ . ومن ثم فإنه «مسهم فردى» وليس مديراً، إلا أنه عضو فى الإدارة العليا .

ويركز التعريف أيضاً على الأدوات الخاصة بالمهمة بدلاً من التركيز على المهمة نفسها . إن الرجل المسئول عن أبحاث السوق فى شركة ما قد يكون له أفراد كثيرون تابعون، يقدمون له تقاريرهم، وهكذا ويعتبر مديراً بالمفهوم التقليدى . إلا أنه ليس هناك فرق حقًا فى أعماله وإسهامه، سواء كانت لديه مجموعة من الموظفين، كبيرة أو صغيرة، أو ليس لديه موظفين على الإطلاق . إن الإسهام بأبحاث السوق وتحليله يمكن أن يقوم به فرد ليست له مجموعة موظفين تابعين له يمدونه بالتقارير. وقد يسهم هذا الفرد بدرجة أكبر إذا لم يكن مضطراً أن يقضى وقته مع مرؤوسين له وفى الإشراف على عملهم. وقد يمكنه بهذه الطريقة جعل أبحاث السوق أكثر فعالية فى منشأة العمل الحر، وأكثر فهماً لدى زملائه فى الإدارة، وأكثر رسوخاً فى قرارات العمل الرئيسية للشركة بل حتى فى التعريف الخاص القائل : وماذا يجب أن يكون عليه عمل منشآتنا الحرة ؟

وما يتفق مع التعريف التقليدى للمدير باعتباره «المسئول عن عمل الآخرين» يجب أن نتحدث عن « مدير باحثى السوق » . وبدلاً من ذلك نتحدث دائمًا عن « مدير أبحاث السوق » . وهذا الاستخدام العام صحيح فى فهمه البديهى عن ماهية المسئولية الخاصة بالمركز الإدارى . ومايجب أن تكون عليه هذه المسئولية، وكيفية قياس الواجب الملقى على كاهله .

لقد أصبح التعريف التقليدى غير مناسب بالمرة وعائقاً للإدارة الفعالة، والمنظمة الفعالة والأداء الحقيقى .

إن أكثر المجموعات سرعة فى النمو فى أى منظمة، هى مجموعة الإدارة، بمعنى أنهم مسئولون عن الإسهام وعن النتائج فى المشروع الكبير. إلا أنهم لا يعتبرون مديرين فى المجالات التى لا يكونون فيها رؤساء عمل، مسئولين عن أعمال أفراد آخرين . وأسرع المجموعات الموجودة فى المشروعات الكبرى نمواً فى هذه الأيام، هى مجموعة أفراد مهنيين محترفـــين يساهمون فى جميع أنواع الأعمال، ويعملون وحدهم (وقد يعملون مع مساعد واحد أو سكرتيرة) . ومع ذلك ، نجد أن لهم تأثيراً كبيراً على الطاقة المنتجة للثروة فى الشركة، وعلى توجيه عملها، وعلى أدائها .

إن أمثال هؤلاء الناس لانجدهم فقط فى الأعمال البحثية الفنية، علماً بأنهم بدأوا فى الظهور فى هذه الجهات كمجموعة متميزة. فالكيميائى القديم فى المعمل أمامه مسئولية كبيرة ، ويقوم باتخاذ قرارات كبرى لايمكن إبطال مفعولها . ولكن هذه الأعمال يقوم بها أيضاً الرجل الذى يفكر ويعمل فى تنظيم الشركة، ويصمم أعمالاً إدارية، سواء أكان اسمه مخططاً تنظيمياً أم مدير تطوير الإدارة . كما نجد أن محاسب التكاليف الأقدم الذى يقرر تعريف وتخصيص التكاليف، الذى بتعريفه لمقاييس الإدارة يحدد إلى درجة كبيرة إذا كان يمكن الاحتفاظ بمنتج ما، أو يجب التخلى عنه. وعلى نفس الدرجة ، نجد الرجل المسئول عن تطوير وصيانة المستويات النوعية لمنتجات الشركة . وبالمثل الرجل الذى يعمل فى نظام التوزيع، الذى يتم من خلاله تقديم منتجات الشركة للسوق وكذلك مدير الدعاية والإعلان، الذى قد يكون مسئولاً عن السياسة الأساسية للتطوير فى الشركة، ورسالات الإعلان عنها والوسائل التى تستخدمها ومقاييس فعالية هذه الإعلانات والدعاية .

والتعريف التقليدى هنا مسئول عن أن المساهم المحترف الفردى يطرح مشكلة فى هيكل العمل ومشكلة لنفسه. فلقبه ومرتبه وأعماله، وفرص عمله المتاحة، كلها مشوشة غامضة، وتسبب عدم الرضا والاحتكاك . إلا أن عدد هؤلاء المحترفين يتزايد بسرعة .

ويجب أن تكون هناك مرونة أكبر فى تعيين الناس فى مجموعات الإدارة، وفى القوى المنتدبة لتنفيذ مهام خاصة، وفى فرق العمل، وفى الوحدات التنظيمية الأخرى التى

لا تلائم المفهوم التقليدى الخاص بالدائرة التنفيذية » ؛ أى التنظيم الذى يكون فيه عضو واحد رئيساً، بينما يكون الآخرون تابعين له .

وفى المفهوم التقليدى ، يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على التحرك إلى مواقف ؛ حيث لا تكون لهم فيها الأقدمية، وإلى مواقف حيث يكونوا هم الأحدث فيها لأفراد غير إداريين فى فريق عمل أو فى قوة منتدبة لمهمة خاصة مثلاً . وبالعكس ، فإن على المهنيين المحترفين الذين ليست لهم وظيفة إدارية أو لديهم قليل من الأعمال الإدارية، أن يكونوا قادرين على قيادة فرق العمل، وكذا قيادة أى قوة منتدبة لمهمة خاصة، إن التفريق التقليدى بين المديرين وغير المديرين سيكون عائقاً وشيئاً غير ملائم فى المستقبل .

التعريف الجديد للمدير

من الضرورى والعاجل جداً أن نفكر فى التعريف الحقيقى للمدير الذى يجب اعتباره « إدارة ».

وقد تمت أول محاولة لذلك فى مطلع عام الخمسينيات ، والتى أضافت إلى التعريف الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو « محترف له إسهامات فردية فى الإدارة » مع وجود فرص متاحة للتعريفين. لقد مكن ذلك من القيام بدفع مرتب الرجل كما ينبغى مقابل عمل احترافى، بدلاً من الاعتماد على الترقى لدرجة مدير لكى يدفع له مرتب أكبر، أى الترقى إلى مركز مسئولية عن أعمال الآخرين .

إلا أن هذه القاعدة لم تحل المشكلة تماماً . فقد أبلغت الشركات التى تبنت هذا الموضوع أن « المحترف ذا الاسهامات الفردية فى الإدارة » قل عدم رضائه قليلاً عن ذى قبل . ومازال معتقداً بأن الفرص الحقيقية للتقدم، توجد فقط فى خلال الهيكل الإدارى، وأنه يلزم أن يصبح رئيساً لكى يتقدم فى عمله . وعلاوة على هذا .. فإن فصل العالم الإدارى إلى مجموعتين أكد ضآلة الرجال الذين يقومون بعملهم بأنفسهم بالمقارنة بالرجال المسئولين عن عمل الآخرين . ولذا، نجد أن الاهتمام مازال يقع على القوة والسلطة ، بدلاً من أن يقع على المسئولية والإسهام فى العمل .

إن المشكلة خارج الولايات المتحدة قد تكون أسوأ، ففى اليابان لاتوجد فرصة

للمستقبل الوظيفى للمحترف ذى الإسهامات الفردية ». فالأقدمية هى التى ترغم الفرد اليابانى على أن يكون مديراً . وكنتيجة لهذا، فإن أقدر كاتب صحفى مثلاً يرغم على التوقف عن الكتابة، كما أن أقدر عالم فى معمل بحوث، سيصبح مديراً للبحوث ويتوقف عن البحث . إن أى تحليل لا يبدأ من التعريف التقليدى وينظر إلى العمل نفسه، سيصل إلى النتيجة بأن التعريف التقليدى للمدير كرجل مسئول عن أعمال الآخرين، يؤكد صفة ثانوية بدلاً من أن يؤكد صفة أساسية .

وكما سنرى (فى الفصل التالى) ، يمكننا تعريف عمل المدير على أنه تخطيط وتنظيم وتلاؤم وقياس . كما أن المحترف، مثل باحث التسويق الذى يعمل بنفسه أو محاسب التكلفة ذى المركز العالى، عليه أن يخطط وينظم ويقيس نتائجه الخاصة بأهدافه وتوقعاته . وعليه مواء مة عمله مع عمل الآخرين فى المنظمة. وعليه أن يدمج عمله فى عمل الوحدة التى يكون جزءاً منها. وعلاوة على هذا، فإنه إذا أراد الحصول على نتائج، فإن عليه أن يتلاءم «جانبياً» مع الناس الموجودين فى المجالات الأخرى والوظائف الأخرى الذين سيقومون باستخدام أعماله وتطبيقها.

وبنفس الطريقة، فإن على المدير أن يتلاءم «مع المستويات الأدنى»، أى مع عمل الأفراد الذين يقدمون إليه تقاريرهم، وهو الأمر الذى يؤكده التعريف التقليدى. وأهم مجال للعلاقات ذلك الذى يجب أن يلائم فيه عمل وحدته هو مع الأفراد الذين لا يملك أى سيطرة إدارية عليهم.

إن أهم عمل يقوم به المشرف فى المصنع أو المكتب هو إدارة المرؤوسين له؛ لأن العلاقات الجانبية والعليا تعتبر أمراً ثانوياً على هذا المستوى. إلا أنه من المعتاد عدم اعتبار مشرف الصف الأول مديراً. فنحن نتكلم عن المشرف على أنه عضو إدارة، ونحن نشير بهذا إلى أنه يجب أن يكون مديراً، ولكنه ليس كذلك، ولا حتى هامشياً. والسبب فى هذا هو أن مشرف الصف الأول سواء فى المصنع أو المكتب لا يتوقع منه أن يتحمل مسئوليات كبيرة خاصة بإسهامه ونتائجه. وننتظر أن يعطى طبقاً للأهداف التى تحدد له بواسطة آخرين، ففى المصنع الخاص بالإنتاج الكبير، يكون هذا هو كل ما يمكنه عمله. وهذا يجعل عمل المشرف عملاً غامضاً وصعباً. إلا أن السبب فى ترددنا فى تسمية المشرف «مديراً» يوضح أن التعريف هو الذى يرجح الاسم الثانوى على الاسم الأولى، على

الرغم من أن عمل المشرف يناسب التعريف التقليدى أكثر مما يناسب أعمال الناس المعينة فى مراكز عليا ومهمة. ولذا، فمن الأنسب أن نؤكد على أن أول مقياس فى تعريف هؤلاء الناس داخل المنظمة، والذين لهم مسئوليات إدارية، هو أن هذا المقياس ليس هو التحكم فى الناس، بل هو المسئولية الخاصة بالإسهام. إن العمل وليس السلطة يجب أن يكون المعيار المميز والمبدأ المنظم.

والآن، بماذا يجب أن نسمى هؤلاء الأفراد؟ لقد حاولت بعض المنظمات تجربة تعاريف جديدة أو إعطاء معانى جديدة للأسماء القديمة. وربما يكون عدم إطلاق أسماء جديدة هو أحسن الحلول، وأن نتبع الاسم المستخدم عموماً الذى يتحدث عن مجموعة الإدارة. وسيكون هناك داخل مجموعة الإدارة، أفراد يشمل عملهم الأعمال الإدارية التقليدية، أى المسئولية عن عمل الآخرين. وسيكون هناك آخرون لا يحملون هذه المسئولية فى المهام الموكلة إليهم، وستكون هناك مجموعة ثالثة بين هاتين المجموعتين، وهى مجموعة غامضة بعض الشئ ، وهم الأفراد الذين سيعملون قادة فرق، أو قادة القوى المنتدبة لتنفيذ مهمة خاصة، أو الأفراد الذين يجمعون بين هذين العملين: عمل مستشار للإدارة العليا، وعمل «ضمير» لمنشأة العمل الحر فى مجالات خاصة، ولهم مسئولية الإشراف والإدارة على طاقم خاص فى مجال محدد خاص. وهذا أيضاً لا يعتبر حلاً صحيحاً؛ إذ نجد فى كل منظمة أن هناك أفراداً متخصصين حقيقيين، لايرون أنفسهم جزء من الإدارة، ويريدون البقاء كمتخصصين، كما أنهم لا يهتمون أساساً بالمنظمة ككل والتى هم جزء منها. إن ولاءهم مرتبط بمهاراتهم الفنية أو المهنية ولا يرتبط بمنظمتهم . إن عالم النفس فى إدارة الأفراد يرى نفسه مهنيًا محترفًا ، أى عضواً فى عالمه الأكاديمى التخصصى، وليس فرداً تنفيذياً بالشركة، أو حتى عضوا فى جامعة أو أخرى . وينطبق نفس الشئ أيضاً على إخصائى الكمبيوتر.

وعلى العكس من هذا، نجد أن هناك، فى التقاليد غير الأمريكية، أفراداً يتحملون المسئولية الخاصة بإسهامهم ولكنهم ليسوا بمديرين، أو جزء من الإدارة، ولو أنهم قد يكونوا مسئولين عن عمل آخرين . وكمثال، نجد أن المشرف الألمانى، وهو عامل ماهر للغاية ، وصل إلى القيادة من خلال عمله الحرفى، يكون فى أغلب الأحيان الرئيس الحقيقى فى مجال عمله الحرفى، ولا يزال يعتبر نفسه عاملاً ماهراً وليس مديراً. وهو يماثل فى

كثير من الجوانب «المساعد» فى الرتب العسكرية ، أو (الباشجاويش) أى الرقيب أول الذى جدد خدمته عدة مرات، والذى يكون فى مجاله رئيساً حقيقياً، إلا أنه لن يصبح ضابطاً، ولا يتوقع أن يصبح ضابطاً.

وعلى الرغم من غموض الأمر، فإن القيام بتعريف مجموعة الإدارة عن طريق عملها ومسئوليتها يمكننا من إيجاد العلاقة بين المدير والمحترف الذى يتخذ الاحتراف مستقبلاً وظيفياً له.

المهنى ذو المستقبل الوظيفى فى مجال مهنته

إن المهنى المحترف، خاصة المحترف المتخصص، يحتاج إلى مدير. المشكلة الرئيسية لديه هى العلاقة بين مجال معرفته وخبرته، وبين أداء ونتائج المنظمة بالكامل. ولذا نجد أن لدى المهنى المحترف مشكلة كبيرة خاصة بالتفاهم، إذ لا يمكنه أن يكون مؤثراً وذا فعالية إلا إذا وصل إنتاجه إلى الأفراد الآخرين. إلا أن إنتاجه ينحصر فى الأفكار وفى المعلومات، وهذا يتطلب تفهم مستخدمى إنتاجه لجميع أقواله وأعماله، ولكنه بطبيعة مهمته، سيحاول استخدام لغته المليئة بالإصطلاحات الفنية، فهى اللغة التى يتقنها ويتحدثها بطلاقة. ومن واجب المدير هنا أن يعرف «المحترف المتخصص» بأنه لن يكون فعالاً إلا إذا كان مفهوماً، وأنه لن يكون مفهوماً إلا إذا حاول معرفة حاجات وافتراضات وحدود عملائه، وهم الأفراد الآخرين فى المنظمة. وعلى المدير أن يقوم بترجمة الأهداف الخاصة بالمنظمة إلى لغة هذا المتخصص المحترف، وكذا ترجمة إنتاج هذا المتخصص إلى لغة مستخدمى إنتاجه. وعليه، فإن الفرد المتخصص يعتمد على المدير تماماً فى إدماج إنتاجه فى عمل الآخرين.

إلا أن المدير فى هذه الحالة لا يعتبر رئيساً له، فهو مجرد مرشد وأداة له، وذراعه فى تسويق عمله. والمدير هو القناة التى يوجه فيها المتخصص المحترف معرفته وعمله وطاقاته إلى نتائج مشتركة، وهى القناة التى من خلالها أيضاً يكتشف المتخصص المحترف احتياجات وطاقات الفرص السانحة للمنشأة التى هو جزء منها.

وبشكل ما، فإن من المفروض أن يكون المتخصص المحترف هنا هو الأقدم من مديره وأرقى منه؛ إذ يجب أن يكون هو المدرس والمعلم، لأن عمل المتخصصين المحترفين

هو تعليم الإدارة كيفية الارتفاع برؤيتها، وإبراز الفرص الجديدة المتاحة، والآفاق والمستويات الجديدة الملحة. وبهذا المعنى يجب أن نتوقع أن يكون كل متخصص أرقى وأقدم فى علاقته مع مديره، وكذا مع المديرين فى المنظمة. وإذا لم يقم باتخاذ مسئولية القيادة فى مجال خبرته ومعرفته، فلن يكون مهنياً محترفاً متخصصاً حقيقياً، بل سيكون مرؤوساً فنياً فقط.

لقب المحترف المتخصص وعمله ومرتبه

لا يمكن حل المشاكل الشائكة الخاصة بلقب وعمل ومرتب المدير والمهنى المتخصص المحترف تماماً. إلا أنه يمكن حرمانهم بدرجة كبيرة من القدرة على الإخلال والتضليل.

وطبقاً للعرف فإن هناك طريقاً واحدة للتقدم فى المنظمات، وهو أن الفرد يمكنه اكتساب مرتب ومكانة أكبر بأن يصبح مديراً، وكنتيجة لهذا.. فإن كثيراً من الأفراد ممن يستحقون التقدير والمكافأة لم تتحقق لهم. والأفراد الذين لم يرغبوا فى العمل الإدارى، ولم تكن لهم الكفاءة الخاصة بهذا العمل، تم وضعهم فى المراكز الإدارية لكى يمنحوا التقدير والمكافأة.

ولا يناسب هذا النظام واقع منظمات اليوم أو منشآت العمل الحر الكبرى؛ إذ يجب أن تكون للرجال حرية الحركة من عمل لآخر أثناء تقدمهم فى العمل؛ لذا يجب أن يكون لدينا نظام للرتب والألقاب يفرق بوضوح بين عمل الرجل وبين مركزه فى المنظمة.

إن التفريق بين الرتبة والعمل معروف روتينياً فى الخدمة العسكرية، فعندما يكون الرجل «رائداً» فى القوات المسلحة، فإن هذا يوضح رتبته. ولكن هذا لا يوضح لنا إذا كان هذا الرجل قائداً لكتيبة - أى مديراً - أو أنه يعمل فى القيادة العامة باحثًا - أى «فرداً» له إسهامات متخصصة». فرتبته «رائد»، إلا أن لقبه الوظيفى - سواء كان قائد كتيبة أم خبير اتصالات - هو الذى يشرح مهمته.

ومن المعقول أن نسمى جماعة الإدارة - بأنهم مديرون تنفيذيون، وأن تكون هناك أربع رتب فقط فى المنظمة : مدير تنفيذى مبتدئ - مدير تنفيذى - ومدير تنفيذى رفيع المستوى - ومدير تنفيذى فى أعلى مستوى للشركة. وعندئذ سيكون لدينا نظام للرتب يختصر الطريق إلى التمييز بين المراكز الإدارية والمراكز غير الإدارية. ويمكننا عندئذ

وصف مركز الرجل سواء أكان مهندساً أول - معالج الحرارة أو مديراً - أو مراقباً للتكاليف، وبالتالى نفرق بين الرتبة والعمل. إن مثل هذا النظام يحتمل نجاحه أكثر من نظام يحاول إنشاء «سلم متوازٍ».

ويوحى التعريف التقليدى للمدير بأنه إذا كانت درجته عليا، فيجب أن يكون مرتبه عالياً، أعلى من مرؤوسه الذى يعتبر أدنى بالنسبة له. إن هذا قد يسرى على خط إنتاج مثلاً أو فى الأعمال المكتبية كما أنه يكون مناسباً للعامل الحديث فى مجالات المعرفة، والذى لم يصبح متخصصاً محترفاً بعد، والذى لا نتوقع أن يأخذ مسئولية كاملة عن أهدافه وإسهاماته. إلا أنه لا يسرى بالنسبة للمتخصص المحترف الحقيقى الذى يعتبر قائداً فى ميدانه فى المنشأة وقدوة فى مجاله، فهو يعتبر أن القواعد السليمة هى التى تنطبق على «المنجزين» سواء كانت قواعد خاصة بالفن أم بالرياضة.

وليس من المستغرب أن نجم لعبة البيسبول يكسب أكثر من مدربه أو حتى من مدير الفريق. ونحن أيضاً لا نستغرب أن مغنية الأوبرا الأولى تكسب من ظهورها مرة واحدة على المسرح أكثر مما يكسبه مدير الأوبرا فى عام كامل. كما أنه من المفهوم أن الرياضى أو المغنى ذا المستوى الرفيع يحتاج إلى مدير، مع أن إسهاماتهم مختلفة، وهى تبرر مكاسبهم التفاضلية التى ينتج عنها أن المرؤوس يكسب أكثر من رئيسه، أى مديره.

وهناك سابقة لهذه الأمور تعلمنا كثيراً، وذلك عندما قام «بيير دى بون» و«ألفريد سلون» ، بمحاولتهما الأولى عام 1920 لتنظيم الفوضى التى كانت موجودة فى شركة «جنرال موتورز» بمساواة المرتب الخاص لرؤساء أقسام العمليات بمرتب رئيس الشركة «بيير دى بون». إلا أن «سلون» وكان نائباً للمدير، طالب بأن يكون مرتبه أقل بكثير من رؤساء الأقسام ، على الرغم من أنهم كانوا مرؤوسين لديه. إن مدير وحدة تتكون من مهنيين محترفين أو متخصصين سيكسب أكثر من أغلب الأفراد الموجودين بالوحدة. ولكن قد تكون مرتبات فرد أو فردين من البارزين فى الوحدة أكبر من مرتب المدير، ومع ذلك فلا يجب اعتبار هذا أمراً غير طبيعى. ويمكن تطبيق هذا أيضاً على مندوب المبيعات البارز. وكذا فى معامل الأبحاث، وفى جميع المجالات حيث يكون الأداء متوقفاً على المهارة الفردية والجهد والمعرفة.

هذا، ولا يجب التمييز بين أعضاء مجموعة الإدارة: المديرين والأعضاء المهنيين المتخصصين المحترفين من ناحية المطالب المنوطة بهم. إن المديرين يختلفون عن المحترفين فى أن لهم بعداً واحداً أزيد فى مسئولياتهم وأدائهم، فالفرق بين مدير أبحاث السوق ذى الطاقم المكون من خمسين فرداً وبين باحث السوق الذى يقوم بنفس العمل دون أى طاقم، هو الوسائل وليس حجم الإسهام أو العمل ، وكلاهما سيكلفان بنفس العمل ، وكلاهما إدارة ويعتبران مديرين.

3

المدير وعمله

كيف يقوم المدير بعمله ؟ . عمل المدير . المعلومات : أداة المدير . استخدام وقته . موارد المدير «الفرد» . المطلب الوحيد الخلق .

لكى تكون مديراً.. فإن الأمر يتطلب أكثر من لقب ومكتب كبير ورمز للرتبة، فالأمر يتطلب كفاءة وأداء على درجة كبيرة. ولكن.. هل يتطلب الأمر عبقرية؟ وهل تنفذ الإدارة بالإحساس الصادق والفراسة أو طبقاً لأسلوب خاص؟ وكيف يقوم المدير بعمله؟

إن للمدير مهمتين محددتين، أولهما هو إيجاد كيان حقيقى عام يكون أكبر من حجم أجزائه، أى كينونة منتجة تفرز قدراً أكبر من كمية الموارد الموضوعة فيها. وكتحليل لهذا.. فإن قائد الأوركسترا السيمفونى يقوم بمجهوده ورؤيته وقيادته بجعل الأجزاء الآلية الفردية تتحول إلى عموم وكيان حى لأداء موسيقى. إن هذا القائد يملك مورد المؤلف الموسيقى لذا فهو مجرد مترجم، ولكن المدير يعتبر مؤلفاً وقائداً فى نفس الوقت. إن هذه المهمة تتطلب أن يقوم المدير بجعل كل القوى المتاحة فى موارده ـ خاصة الموارد البشرية ـ قوى منتجة، وأن يبطل فاعلية أى ضعف موجود، وهذه هى الطريقة الوحيدة التى يمكن بها إيجاد كيان حقيقى.

هذا.. ويجب أن يكون هناك مدير لإحداث توازن وتنسيق للأعمال الكبرى لمنشأة العمل الحر، وهى أعمال إدارة منشأة العمل الحر، وإدارة العمال، وإدارة العمل نفسه،

وكذا إدارة علاقات المنشأة بالمجتمعات المحلية والمجتمع بأكمله. إن أي قرار أو تصرف منه يرضي حاجة أحد هذه الأعمال على حساب إضعاف الأداء في عمل آخر سينتهي إلى إضعاف المنشأة ككل، ويجب أن يكون أي قرار أو تصرف سليماً في جميع هذه المجالات.

إن مهمة خلق كيان حقيقي يتطلب أيضاً من المدير في جميع تصرفاته أن يفكر ملياً في نفس الوقت في أداء ونتائج المنشأة ككل، وفي الأنشطة المتنوعة المطلوبة للحصول على أداء متناغم منتظم. وهنا ينطبق المثال الذي طرحناه عن قائد الأوركسترا إلى أقصى درجة. وعلى قائد الأوركسترا أن يسمع كل الأوركسترا، وفي الوقت نفسه يقول هنا تدخل آلة «الأبوا» مثلاً. وبالمثل، فإن على المدير مراعاة الأداء الكلي للمشروع، وأن يقول في نفس الوقت، «هنا نحتاج إلى أبحاث تسويق»، فهو عن طريق تطوير أداء الكيان الكلي للعمل سيوجد مجالاً وتحدياً لأبحاث السوق. وبتطوير أداء أبحاث السوق، سيتمكن من تطوير نتائج منشأة العمل الحر بأكملها. وعلى المدير أن يسأل في زمن واحد سؤالين مزدوجين وهما:

(1) ما الأداء الأفضل المطلوب؟ وماذا يتطلبه من الأنشطة؟

(2) وما الأداءات الأفضل التي تستطيع الأنشطة القيام بها؟ وما التطوير في نتائج العمل الذي ستقدمه هذه الأنشطة؟

— إن المهمة الثانية المحددة للمدير هي أن يوجد التلاؤم والتوافق في كل قرار وتصرف له، خاص بمطالب المستقبل القريب والبعيد، ولا يمكن التضحية بأي من هذه المطالب دون تعريض المشروع للخطر، فهو لا يمكنه قول «سنعبر الجسر عندما نصل إليه»، كما لايستطيع قول «إن المهم هي المائة عام القادمة»؛ إذ ليس من الواجب عليه أن يكون جاهزاً لعبور الجسور البعيدة فقط، بل إن عليه بناءها قبل الوصول إليها بوقت طويل. وإذا لم يعمل حساب المائة يوم القادمة ويهتم بها، فلن تكون هناك مائة عام قادمة. بل ولن تكون هناك حتى خمس سنوات قادمة. هذا .. ويجب أن يكون كل ما يفعله المدير سليماً ومتمشياً مع الغرض من ناحية المبدأ أو الأهداف الطويلة الأجل الرئيسية، وعندما لا يمكنه التوفيق والملاءمة بين البعدين الزمانيين.. فعليه على الأقل إيجاد التوازن بينهما، وحساب التضحية التي يضعها على المستقبل البعيد المدى لحماية المصالح القريبة الفورية للمشروع الكبير.

كما يجب أن يحسب التضحية التى يفرضها اليوم من أجل الغد، وأن يقلل كلتا التضحيتين إلى أقصى حد ممكن، وأن يصلح الضرر الذى تحدثه هذه التضحيات بأسرع ما يمكنه. فهو يعيش ويعمل فى بعدين زمانيين، كما أنه مسئول عن أداء المشروع بالكامل وعن مكوناته الخاصة فيه.

عمل المدير

يضيع معظم المديرين أغلب وقتهم فى ما ليس «بإدارة»، وعلى مدير المبيعات القيام بالتحليل الإحصائى أو بالتراضى ومهادنة عميل مهم، وعلى ملاحظ العمال إصلاح الأدوات وكتابة تقرير الإنتاج، وعلى مدير التصنيع تصميم مصنع جديد وترتيب واختبار مواد جديدة. كما يقوم رئيس الشركة بعمل تفاصيل قرض بنكى أو مناقشة عقد كبير، أو قضاء ساعات فى حضور غداء، تكريماً لموظف ذى خدمة طويلة. إن كل هذه الأشياء تنتمى إلى عمل خاص، وكلها ضرورية ويجب القيام بها بإتقان. إلا أنها بعيدة تماماً عما يفعله كل مدير مهما كان عمله ونشاطه، وبغض النظر عن رتبته ومركزه. ذلك هو العمل الذى يقوم به كل المديرين ويختصون به، ويمكننا أن نطبق التحليل المنظم للإدارة العلمية على عمل المدير، كما يمكننا عزل ما يقوم بعمله رجل لأنه مدير، وتقسيمه إلى عمليات مكونة له، وبذا يمكن لرجل أن يحسن أداءه كمدير بتحسين أدائه لهذه الأنشطة المكونة له.

إن هناك خمس عمليات أساسية فى عمل المدير، وهى فى مجموعها تؤدى إلى إدماج الموارد فى كائن قابل للنمو والبقاء.

إن المدير يضع الأهداف أولاً، ثم يقرر ماهية هذه الأهداف، وبعدها يقرر الأهداف النهائية فى كل مجال من مجالات الأهداف الصغرى، وما يجب عمله للوصول إلى هذه الأهداف، ويجعلها فعالة بتوصيلها إلى من يحتاجون إليها فى أدائهم.

وثانياً.. فإن المدير ينظم، ويحلل النشاطات والقرارات والعلاقات المطلوبة. ويقوم بتصنيف العمل، وتقسيمه إلى نشاطات يمكن إدارتها، ثم يقسم هذه النشاطات إلى أعمال يمكن إدارتها، ثم يجمع هذه الوحدات والأعمال فى هيكل تنظيمى، وينتخب أفراداً لإدارة هذه الوحدات والأعمال التى يجب القيام بها.

ثالثاً.. يقوم المدير بإثارة الحماس والحفز والاتصال، ويشكل فريقاً من الأفراد المسئولين عن أعمال مختلفة، وهو يقوم بهذا من خلال الممارسات التى يعمل فيها، ومن خلال علاقته مع الرجال الذين يعمل معهم، ومن خلال «قرارات رجاله» بخصوص المرتب والتعيين والترقية، كما يقوم بها بالاتصال المستمر من وإلى مرؤوسيه، ومن وإلى رؤسائه، ومن وإلى زملائه.

إن رابع عنصر رئيسى فى عمل المدير هو القياس، فهو ينشئ معايير وكذا عدة عوامل تهم أداء المنظمة كما تهم كل رجل فيها. ويتأكد من أن لدى كل فرد مقاييس بين يديه تركز على أداء المنظمة بالكامل، كما تركز على عمل الفرد وتساعده على القيام به. ثم يقوم بتحليل وبتشجيع الأداء، ونقل معنى المقاييس وأحكامها لمرؤوسيه ولرؤسائه ولزملائه. كما يقوم المدير بتطوير الأفراد بما فى ذلك تطوير نفسه.

إن كل مستوى من هذه المستويات يمكن تقسيمه بعد ذلك إلى مستويات فرعية، وكل مستوى فرعى يمكن مناقشته فى كتاب خاص به، كما أن كل مستوى يتطلب نوعيات ومؤهلات مختلفة.

فتقرير الأهداف ـ على سبيل المثال ـ يعتبر مشكلة توازن، فهو توازن بين نتائج منشأة العمل الحر، وتحقيق المبادئ التى يؤمن بها الفرد، وهو توازن بين الاحتياجات الفورية لمنشأة العمل الحر، واحتياجات الغد، وتوازن بين النهايات المرغوب فيها والوسائل المتاحة. إن تقرير الأهداف يتطلب قدرة واضحة على التحليل والتركيب.

يتطلب تنظيم العمل أيضاً قدرة على التحليل لأنه يحتاج إلى أقصى استخدام اقتصادى للموارد النادرة، وهو يتعامل مع البشر، ولذا.. فهو يقع تحت مبدأ العدالة ويتطلب النزاهة. كما أن القدرة على التحليل والنزاهة هما أيضاً مطلبان مهمان لتطوير الأفراد.

إن المهارة المطلوبة لإثارة الحماس والحفز والتعامل مع الأفراد هى خبرة اجتماعية. كما أن التكامل والتوحيد مطلوبان بدلاً من التحليل. ويجب أن تسود العدالة كمبدأ، وأن يكون الاقتصاد هنا ثانوياً. كما أن النزاهة ذات أهمية أكبر من القدرة على التحليل.

إن عمليات القياس تتطلب فى المقام الأول قدرة تحليلية، ولكنها تحتاج أيضاً إلى

استخدام القياس للتمكن من ضبط النفس بدلاً من إساءة استخدام الأفراد من الخارج ومن أعلى، أى الاستحواذ عليهم. إن انتهاك هذا المبدأ هو السبب فى أن المقاييس هى أضعف المجالات فى عمل المدير هذه الأيام. وطالما استخدمت هذه المقاييس بطريقة سيئة كأداة للرقابة.. فإن القياس سيظل هو المجال الأضعف فى أداء المدير. إن تحديد الأهداف والتنظيم وإثارة الحماس والحفز والاتصال، والقياس وتطوير الأفراد هى عمليات تصنيف رسمى لمكونات عمل المدير، ولا شئ سوى خبرة المدير يمكنه القيام بهذه الأعمال بثبات وقصد. ونظراً لأن هذه الأعمال رسمية، لذا فهى تنطبق على كل مدير، وعلى كل ما يفعله المدير، ويمكن استخدامها بواسطة كل مدير لإمكان الحكم على قيمة عمله ومهارته، وللعمل على تحسين نفسه وأدائه كمدير.

إن القدرة على تحديد الأهداف لا تجعل الرجل مديراً، كما أن القدرة على عمل عقدة فى حيز ضيق لا تجعل من الرجل جرّاحاً. إلا أن عدم القدرة على تحديد الأهداف لاتمكن الرجل من أن يكون مديراً مناسباً. كما أن الرجل لا يمكنه القيام بعملية جراحية دون أن يكون قادراً على عمل العقد الصغيرة. وكما أن الجرّاح يصبح جرّاحاً أحسن إذا ما طوّر خبرته فى عمل العقد.. فإن الرجل يصبح مديراً أحسن إذا طور مهارته وأدائه فى جميع مكونات عمله.

مورد المدير : الفرد

يعمل المدير بمورد خاص محدد وهو الفرد. والفرد البشرى هو مورد متفرد، يتطلب نوعية خاصة ممن سيعمل مع هذا المورد.. إن تشغيل الإنسان يعنى دائماً تطوير هذا الإنسان، كما أن الاتجاه الذى يأخذه تطوير الإنسان هو الذى يقرر إذا ما كان هذا الإنسان سيزداد إنتاجاً أم سيتوقف عن الإنتاج كلية، وهذا لا ينطبق على الفرد الذى سيدار فقط، بل على المدير أيضاً. فإذا قام المدير بتطوير مرؤوسيه فى الاتجاه الصحيح، وساعدهم بأن يترقوا ويغتنوا.. فإن ذلك سيقرر مباشرة إذا ما كان هو بنفسه سيتطور وينمو أو أنه سيذبل، وسيقرر كذلك إذا ما كان سيغتنى أو سيفتقر، وإذا ما كان سيتطور أو سيتحلل ويتهرأ. ومن الممكن تعلم مهارات خاصة أثناء إدارة الأفراد، مثل المهارة فى رئاسة اجتماع أو إدارة مقابلة شخصية. كما يمكن إعداد ممارسات تؤدى إلى التطوير فى

هيكل العلاقة بين المدير والمرؤوسين فى نظام الترقى، وفيما يختص بالجوائز والحوافز فى المنظمة.

إلا أن تطوير الأفراد ، بعد هذا كله، يتطلب صفة خاصة فى المدير، لا يمكن إيجادها بإمداده بالخبرات أو بتأكيد أهمية المهمة الملقاة على عاتقه؛ فهى تتطلب نزاهة الخلق. وهناك تأكيد فى هذه الأيام على أهمية حب الناس ومساعدتهم وحسن العلاقة معهم، كمؤهلات للمدير الجيد. إن كل هذه الأعمال وحدها لا تكفى على الإطلاق، ففى كل منظمة ناجحة قد يوجد مدير لا يحب الناس ولا يساعدهم ولا يتساير معهم. وقد نجده بارداً كريهاً وكثير المطالب، وهو غالباً ما يطور ويعلم أفراداً أكثر مما يقوم به أى مدير آخر. ويطالب باحترام أكثر مما يمكن أن يطالب به أطيب الرجال، ويطلب أعمالاً مجهدة من نفسه كما يطلبها من رجاله، كما يضع مستويات عالية ويتوقع التوصل إليها. وهو يحترم ما هو حق، وليس من هو على حق. وعلى الرغم من أنه غالباً ما يكون ذا ذكاء حاد، إلا أنه لا يضع الذكاء الحاد فى مرتبة أعلى من النزاهة فى الآخرين. إن المدير الذى تنقصه هذه الصفات فى الشخصية يشكل خطراً، ويجب أن يحكم عليه بأنه غير لائق لأن يكون مديراً أو رجلاً فاضلاً.

ويمكن تحليل ما يقوم به المدير بصورة منظمة؛ فإن كل ما يجب أن يعمله المدير، يمكن تعلمه إلا أن هناك صفة واحدة لا يمكن تعلمها، وهى الصفة التى لا يمكن للمدير الحصول عليها بل يجب أن تكون أساساً فيه ومن مكوناته، وهذه الصفة ليست «العبقرية»، ولكنها «الخلق».



تصميم ومحتويات الأعمال الإدارية

الخدمة المدنية الهندية. على المديرين أن يديروا. الأخطاء الشائعة. الوظائف التي يصعب النمو فيها نظرا لصغر حجمها. الرضا من خلال الترقى وليس من خلال الأداء. أهمية توازن السن. اللاعمل للفرد المعين «كمساعد». الانشغال فى الأعمال غير الخاصة «بالسفر والاجتماعات». الألقاب بدلا من الأعمال. الوظيفة صانعة الأرامل. هل يجب أن يكون العمل مناسبا للفرد أو أن يكون الفرد مناسبا للعمل؟. الأسلوب والمعدن - نطاق العلاقات الإدارية. تعريف عمل المدير ذى الأربعة مستويات. سلطة المدير. المدير ورؤساؤه ومرؤوسوه ومنشأة الأعمال.

يعتبر تاريخ الحكم البريطانى للهند من الناحية السياسية تاريخ تخبط يفتقر إلى القرارات والتوجيهات. إن الذى أبقى البريطانيين فى مركز التحكم والقوة لمدة مئتى عام كان سببه الضعف والتفكك الذى كان سائداً فى الهند فى هذه الأيام. إلا أن بقاء البريطانيين فى السلطة هناك كان بسبب الإنجاز الإدارى الرائع لجهاز الخدمة المدنية الهندى . لقد كان عدد موظفى هذا الجهاز وهو فى أوج عظمته - فى النصف الثانى للقرن التاسع عشر - لا يزيد عن ألف رجل، أغلبهم صغار السن من الشباب الذين كانوا فى أوائل العشرينيات من أعمارهم، ذلك لأن متوسط عمر الفرد هناك كان قصيراً بالنسبة

للرجل الأبيض الذى يعيش فى المناخ الهندى القاسى حيث تتوطن الملاريا والدوسنتاريا، والكوليرا التى كانت بمثابة زائر سنوى للهند. وأغلب هؤلاء الشبان - الذين اعتبر أنهم من جنس غريب - كانوا يديرون هذه البلاد التى تشبه قارة فى حجمها من مراكز معزولة تماماً وفى قرى صغيرة، أو عند تقاطع طرق لا يرون فيها لمدة شهور أى فرد يتكلم لغتهم أو يشاركهم اهتماماتهم. إن قليلاً منهم هو الذى تمكن من البقاء حياً حتى خروجه على معاش متواضع بالنسبة لبلدهم «إنجلترا» التى جاءوا منها، وكانوا يحلمون بها دائماً. إن هؤلاء الرجال الذين أداروا الهند البريطانية كانوا رجالاً بلداء ولا يثيرون أى اهتمام. وبعد تدريب قصير الأجل كانوا يوضعون فى وظائفهم، لكى يعوموا أو يغرقوا. لقد كان هؤلاء الرجال هم أبناء القساوسة الريفيين الفقراء، الذين لم تكن لهم تطلعات فى بلدهم، أو مراكز مهمة فى المجتمع، وكانت مرتباتهم ضئيلة، كما كانت الفرص السانحة فى السرقة أو الكسب التى تمتع بها أسلافهم فى شركة الهند الشرقية منذ مئة عام، قد انتهت عام 1860 تماماً بواسطة القانون والعرف.

إن هؤلاء الشبان غير المدربين، وغير اللامعين، والذين لم تكن لديهم أى خبرة على الإطلاق، أداروا أحياء هندية، تقارب فى الحجم والسكان بلداً أوروبية صغيرة. وأداروها تماماً بأنفسهم فقط، بقليل من الإرشاد والإشراف من أعلى. وقد صار البعض منهم ضحايا، وتحطموا تحت الضغوط والجهد، أو أدمنوا الخمر أو النساء الهنديات، أو أصابتهم البلادة والتراخى. إلا أن أغلبهم قام بالعمل المنتظر منهم بكفاءة. وأعطوا الهند لأول مرة فى تاريخها الدرامى الطويل سلاماً وشيئاً من التحرر من المجاعات وقليلاً من الأمن والعبادة والحيازة. وقاموا بتنصيب العدالة دون أى تحيز، ولكن بأمانة ودون فساد. وقاموا بجمع الضرائب، دون اهتمام ولكن بإنصاف. ولم يضعوا سياسة، وفى النهاية تعثروا بسبب غياب هذه السياسة إلا أنهم أداروا...... وأداروا بكفاءة تامة.

إن هذه الإدارة الممتازة بنيت على أسس غاية فى البساطة. لقد كانت الأعمال التى كلف بها هؤلاء الشبان كبيرة تمثل تحدياً، وكان هناك مجال واسع فى كل منها للمحافظة على اهتمام أى فرد عادى وعلى انشغاله بالعمل لعدة سنوات. وكان العمل يتناسب مع الشبان، ولم يكن ثمة عمل يمكن تسميته «مساعداً لفلان» مثلاً؛ فقد كان الشاب مسئولاً، ويعتمد عليه، وترك له الأمر كلية فى أن ينظم عمله كما يحلو له وكما يراه مناسباً. وكانت

مستويات الأداء عالية لا تقبل الحل الوسط، فقد كان من المتوقع أن يقوم هذا الشاب غير المدرب والهاوى غير المستعد، بأن يقيم عدالة تامة، وأن يكون محايداً تماماً، وأن يحافظ على النظام العام، وعلى أمن الطرق والقرى، وعلى السلم المدنى والدينى. وكان عليه أن يقوم بكل هذا بواسطة حث الناس على العمل، وبواسطة سلطته الشخصية ومجرد حضوره. وكان اضطراره إلى القوة وطلب القوات العسكرية يعتبر فشلاً. وبينما كان العمل الفردى مجهولاً دون هوية.. كان لـ «الخدمة» فى حد ذاتها كبرياء كبير والتزام عميق بالمستويات وبالمهمة. وكانت مليئة بالروح العالية.

يجب أن يبنى عمل المدير على مهمة يتم القيام بها للحصول على أهداف الشركة، ويجب أن يكون عمل المدير عملاً حقيقياً يسهم إسهاماً ملحوظاً مقاساً فى نجاح المنشأة، وأن يكون ذا مدى واسع وسلطات محددة. ويجب أن يكون المدير محدداً وموجهاً عن طريق الأهداف الخاصة بالأداء، بدلاً من أن يكون محدداً وموجهاً بواسطة رئيسه.

إن الأنشطة التى ستؤدى والإسهامات التى ستتم للحصول على أهداف الشركة، يجب أن تحدد الأعمال الإدارية المطلوبة. إن السبب فى وجود عمل المدير هو أن المهمة الملقاة على عاتق المنشأة تتطلب وجود هذا العمل، وليس لسبب آخر.

إن عمل المدير يجب أن تكون له سلطة خاصة ومسئولية خاصة به، لأن المديرين يجب أن يديروا.

إن عمل المدير يجب أن يكون له مجال وأبعاد إدارية. وحيث إن المدير يتحمل مسئولية النتائج النهائية للمنشأة ويشترك فيها.. فإن عمله يجب أن يشمل أكبر تحدٍ ممكن ويحمل أكبر مسئولية، ويقوم بأكبر إسهام.

الأخطاء الشائعة فى تصميم الأعمال الإدارية

لا توجد تركيبة خاصة تضمن تصميماً صحيحاً لعمل المدير، إلا أن هناك ستة أخطاء شائعة تهدد فعالية التنظيم الإدارى وفعالية المدير، والتى من الممكن تجنبها.

1 ـ إن أكبر خطأ شائع هو أن يصمم عمل المدير ليكون صغيراً لدرجة لا تسمح له بالنمو. إن أى عمل إدارى سيكون فى جميع الاحتمالات عمل نهائى يبقى فيه المدير حتى الاعتزال، وهذه هى القاعدة فى أى منظمة تنمو بسرعة. ومن المعروف أن الوظائف

الموجودة في القمة ستكون حتماً أقل من تلك التي في القاع. إن رجلين أو ثلاثة من عشرة رجال يتوقعون ترقية واحدة في أي مستوى من مستويات المنظمة، وستبقى بقيتهم كما هي في أماكنهم، وقد يأخذون لقباً أكبر أو مرتباً أكبر، ولكن عملهم لن يتغير كثيراً.

فإذا ما كان العمل قد تم تصميمه ليكون صغيراً لدرجة أن الرجل المعين في هذا العمل يمكنه تعلم كل شئ عنه في خلال بضعة سنوات.. فإن غالبية المديرين سيشعرون بالملل وبالإحباط وبأنهم لا يعملون. ويمكن القول بأنهم «معتزلون وهم في الخدمة»، وسيقاومون أي تغيير يتم، وأي ابتكار، وأي فكر جديد، لأن أي تغيير سيعني تغييراً للأسوأ بالنسبة لهم، وسيهدد أمنهم. ونظراً لعدم إسهامهم في العمل فلن يحسوا بالأمان أساساً.

ولهذا.. يجب أن يصمم العمل الإداري بحيث يمكن الرجل الإداري من النمو والتعلم وأن يتطور لعدة سنوات آتية. إلا أن هناك بعض الضرر إذا ما كان العمل مصمماً بحجم كبير، وهذه الحالة ستظهر واضحة وبسرعة ويمكن تصحيحها بسهولة. كما أنه إذا كان العمل صغيراً فإنه سيكون كالسم الزعاف الذي يشل كلاً من الرجل الإداري والمنظمة.

كما يجب أن تصمم جميع الأعمال الإدارية بحيث توفر الارتياح في الأداء، ويجب أن تشمل التحدي والمكافأة، فإذا ما كان أكبر رضا في العمل هو الترقي.. فإن العمل نفسه يكون قد فقد أهميته ومعناه. وبما أن معظم الرجال في المراكز الإدارية ستغلب عليهم خيبة الأمل في الترقي.. فمن الحمق أن نركز على الترقي سواء كتعويض أو كتقدير أو كتطوير للمدير؛ إذ يجب التأكيد دائماً على العمل نفسه، وليس على العمل القادم بعد الترقي. كما أن هناك بعض الأشياء التي لها نفس خطورة المؤسسة التي يتم فيها الترقي، لدرجة أنه يصبح أمراً واقعاً ومقبولاً للقيام بعمل سليم، لأنه حالما تهدأ ضجة الترقيات السريعة.. فإن مجاميع بالكامل ستصاب بالسخط والتبرم. وسيجد الأفراد الذين نهضوا وتقدموا بسرعة ـ ومع ذلك لم يصلوا إلى القمة ـ أنفسهم محبوسين خلف رجال يقاربونهم في العمر، وصلوا إلى القمة بالصدفة البحتة لمجرد أنهم بدأوا العمل في المنظمة قبلهم بقليل. كما أن الرجال الذين بدأوا العمل مع المنظمة قبل بدء ضجة الترقي ستكون آمالهم مبنية على مستقبل رؤسائهم في العمل، وستكون هذه الآمال مخيبة لظنهم بالطبع.

وسنقوم بإعطاء مثال على هذا، وهو موقف بنك تجاري كبير في نيويورك، فقد كانت

البنوك فى الثلاثينيات والأربعينيات تستأجر القلة النادرة من الشباب فى هذه الأيام، عندما كانت البنوك التجارية تتقلص بدلاً من أن تتوسع. وعندما توسعت أعمال البنوك بعد الحرب العالمية الثانية، جرت عدة عمليات إدماج بين البنوك أوجدت فائضاً كبيراً فى المديرين. وفى أوائل الخمسينيات.. وصل عدد كبير من الأفراد الذين بدأوا العمل قبل عام 1929 إلى سن التقاعد، وبدأت البنوك فى توظيف عدد كبير من الشباب من حديثى التخرج من الجامعات أو من كليات إدارة الأعمال. وبعد سبعة أو ثمانية سنوات وصل كثير منهم إلى مرتبات عالية وأسماء لامعة مثل نائب الرئيس والنائب الأول للرئيس. وقبل بلوغهم سن الثلاثين.. وصل عدد كبير منهم إلى مركز نهائى لهم.

ونظراً لأنه لم تكن لهؤلاء الشبان خبرات كبيرة.. فإن هذه الوظائف ـ بألقابها الكبيرة ومرتباتها العالية ـ كانت محدودة للغاية من ناحية المجال والسلطة. وعندما وصل هؤلاء الشبان إلى سن الأربعين أصبحوا ضجرين ساخرين محبطين، ولم يعدوا مهتمين بالعمل وتحدياته.

إن النصيحة التى تقدم لأى شركة تتوسع بسرعة كبيرة، هى أن تأتى بأفراد قدامى كبيرى السن إلى المراكز المهمة بالشركة ليقوموا بتولى الأعمال الإدارية الكبيرة فيها، وإلا فإنها ستكون مضطرة لأن توجد الآمال والتوقعات بين مديريها الشبان، ثم تقوم بعد عدة سنوات بإحباط هذه الآمال والتوقعات.

أهمية توازن السن

هناك سبب آخر لضرورة تجنب الوظائف التى تركز على الترقى السريع، وهو أنها ستوجد هيكلاً غير متوازن فى سن الأفراد العاملين. إن عدم مراعاة التوازن فى السن بين الشباب والكبار فى الهيكل التنظيمى لأعمار الموظفين، يتسبب فى خلق اضطراب تنظيمى خطير.

إن البناء الإدارى يحتاج إلى الاستمرارية والتجديد الذاتى؛ إذ يجب أن تكون هناك استمرارية حتى لا تضطر المنظمة إلى استبدال عدد كبير من المديرين القدامى فجأة برجال جدد لم يتم تجربتهم، كما يجب أن تكون هناك «عملية تمثيل إدارى»، يمكن بواسطتها أن تقوم الأفكار والوجوه الجديدة بإثبات ذاتها.

إن أى مجموعة إدارية ذات أفراد متساويين فى الأعمار ستكون معرضة للأزمات. ومع ذلك.. فإن المجموعة الإدارية المتوحدة فى السن الكبير تفضل عن المجموعة ذات السن الصغير. وعلى الأقل.. فإن الأزمة فيها تأتى بسرعة وتنتهى أسرع.

2 ـ إن العمل الذى لا يعتبر عملاً هو فى الحقيقة أسوأ من العمل الصغير جداً، وهو العمل الذى يسمى «مساعداً لفلان». إن العمل الإدارى يجب أن تكون له أهداف وغرض محدد ووظائف، وعلى المدير أن يقوم بإسهامات يمكن تعرفها ، ويجب أن يكون مسئولاً. ولكن المساعد فى أى وظيفة ليس له عمل يسهم به، فلا يمكن أن يعتبر مسئولاً دون إمكان تعريف وظيفته وغرضه وأهدافه، فهو مساعد ينفذ ما يريده رئيسه أو يبيع لرئيسه ما يمكن بيعه.. إن مثل هذا العمل يفسد المرء. إن صاحب هذا العمل إما أن يكون متلاعباً يسئ استخدام قربه من مدير تنفيذى مهم، أو أن يكون متملقاً يحاول أن يبنى مستقبله عن طريق لعق حذاء رئيسه. كما أن المركز المسمى «بالمساعد» يفسد المنظمة أيضاً، ولا يوجد أحد يعرف تماماً ما هو دور وسلطة وقوة المساعد. وكقاعدة.. سيقوم المديرون الآخرون بإطرائه واستخدامه واستغلال عدم شعوره بالأمان فى توليه منصبه. إن هذا لا يعنى أنه يجب تحاشى لقب «مساعد» ، ولكن الحقيقة.. يجب أن نتجنب وجوده.

إن تعيين المدير الشاب فى مهمة محددة منفصلة قد تشكل تدريباً ممتازاً له ، ولكن من المفضل أن تكون محدودة المدة. وبعد هذه المهمة الخاصة، يجب عودة هذا الشاب إلى عمل إدارى رسمى.

3 ـ إن الإدارة عمل، إلا أنها فى حد ذاتها ليست عملاً يستغرق الوقت كله. والطريقة المثلى لتصميم العمل الإدارى هو أن نجمع «أداء العمل» مع «إدارة العمل» أى المسئولية عن وظيفة خاصة أو عمل شخصى. وكقاعدة.. فإن على المدير أن يكون مديراً متخصصاً ومهنياً محترفاً متفرداً. ويجب أن يكون هناك عمل كافٍ للمدير، وإلا فإنه سيقوم بالعمل الخاص بمرؤوسيه.

إن الشكوى العامة الخاصة بأن المديرين لا ينيبون أحداً عنهم تدل على أنهم لايعملون عملاً كافياً، ولذا.. فهم يقومون بالعمل الذى يجب أن يقوم به مرؤوسوهم، كما أنه من المحبط أيضاً ألا يكون للفرد عمل خاص به. وبالذات للأفراد الذين تعودوا العمل. كما

أنه ليس من المحبب للفرد ألا تكون له وظيفة خاصة به، لأنه سيفقد الإحساس بالعمل بسرعة، واحترام العمل الشاق، والتى دونها سيقوم المدير بالإضرار بدلاً من فعل الخير. إن المدير يجب أن يكون رئيساً عاملاً وليس منسقاً للأعمال.

4 ـ ويجب أن يصمم عمل المدير بقدر الإمكان على أن يمكن لفرد واحد القيام به منفرداً ومع الأفراد الموجودين فى الوحدة التى يديرها. ومن الخطأ أن يصمم العمل على أساس احتياجه للاجتماعات المستمرة والتعاون والتنسيق المستمرين، دون أن يحتاج إلى علاقات بشرية كثيرة. فالفرد إما أن يعمل وإما أن يقابل الناس وليس الاثنين معاً.

وهناك خطأ آخر شائع وهو تصميم عمل يضطر الفرد الذى يتولاه إلى السفر كثيراً. فالفرد أيضاً لا يستطيع السفر والعمل فى نفس الوقت. إن اللقاءات وجهاً لوجه وشخصاً مع شخص بالزملاء والمساعدين والمرؤوسين والعملاء والرؤساء هى أمور ضرورية للغاية، وليس لها بديل، ولكن من المناسب إجراء لقاءات مرة كل عامين مع المديرين والعملاء الرئيسيين للشركات التابعة، بدلاً من الانتقال من نيويورك يوم الثلاثاء، والبقاء فى باريس يوم الأربعاء، ثم العودة إلى المركز الرئيسى فى نيويورك يوم الخميس، فهذا يعنى أن العمل لن يؤدى خلال أربعة أيام.

5 ـ لا يجوز إطلاقاً منح الألقاب كمكافآت. إن الألقاب التى تمنح بدلاً عن العلاوات ليست شائعة مثل الألقاب التى تمنح بدلاً من الوظيفة.

والمثال على هذا هو البنوك التجارية الكبرى الموجودة فى الولايات المتحدة وفى ألمانيا، ففى الولايات المتحدة، كان المفروض أن يكون كل فرد نائب رئيس أو مدير رئيس. وفى ألمانيا كان المفروض أن يكون كل فرد «صاحب السعادة المدير الرئيس»، ولقد كان هناك سبب لذلك.... يتركز فى أن عميل البنك وليكن رئيس عمل حر صغير مثلاً، لن يقوم بمناقشة موقفه المالى ومشاكله المادية مع أى أحد إلا مع المدير الرئيس. وهذا بالطبع كان يؤدى إلى تشويه العمل، فهو يجعل الموظفين الذين لا يحصلون على اللقب ـ لعدم تعاملهم المباشر مع العملاء ـ يشعرون بعدم الرضا، كما أنه يضفى كثيراً من عدم الرضا على الأفراد الذين وصلوا إلى لقب «نائب الرئيس» فى سن مبكر وأصبحوا عبيداً لنفس الروتين الممل حتى آخر يوم فى العمل. ولقد نوقش موضوع إساءة استخدام الألقاب فى (الفصل

الثانى)، فتقاليد العمل وكذا الحكومة تحث على استخدام تعريف الوظيفة (مثل مدير أبحاث السوق) كمؤشر للرتبة، وهى أيضاً تخدم تضييق الفاصل بين الرواتب فى خطط المرتبات والأجور. فلكى يمنح الرجل علاوة يستحقها لحسن أدائه، يكون من الضرورى (طبقاً لهذه الخطط) التظاهر بأنه ترقى إلى وظيفة أكبر ومختلفة. وعادة ما نحتاج إلى اختراع ألقاب إدارية رنانة للوصول إلى المراكز الإدارية، وذلك بسبب التحديد التقليدى السارى فى منشآت العمل الحر والحكومة لفرص العمل السانحة، والمثال على ذلك لقب (منسق تخطيط مواد)، الذى يمنح لكاتب قديم فى مكتب المشتريات، وهو لقب يمنح لهذا الخبير المتخصص لتوصيله للمركز الإدارى، إلا أنه سيواصل القيام بنفس العمل الذى كان يقوم به من قبل.

ويجب أن تكون القاعدة كالآتى: نحن ندفع بسخاء للعمل الممتاز، ولكننا نغير اللقب فقط عندما تتغير الوظيفة والمركز والمسئولية.

إن الألقاب تبنى الآمال، وهى توحى بالرتبة والمسئولية؛ لذا .. فإن استخدامها كرمز أجوف - أى كبديل للرتبة والمسئولية - معناه خلق وإيجاد المشاكل.

6 - وأخيراً... فإن الأعمال المسماة «بصانعة الأرامل» يجب إعادة التفكير فيها، وإعادة تركيبها. ففى أثناء رواج السفن الشراعية الكبيرة عام 1850، قبل ظهور البخار، تظهر فى كل شركة ملاحة سفينة كانت تسمى «صانعة الأرامل»، وكانت هذه السفينة عادة ما تخرج عن السيطرة وتتسبب فى مصرع الرجال وجعل النساء أرامل، وكان ذلك يتم لأسباب غامضة لم يتمكن أحد من الوقوف عليها. لذا قام أحد أصحاب السفن بإيقاف سفينة من هذا النوع كانت قد خرجت عن السيطرة عدة مرات، وأخرجها من الخدمة وقام بتكسيرها تماماً دون النظر إلى تكلفتها، وإلا كان سيجد نفسه دون قادة أو ضباط على باقى سفنه.

وكذا توجد أعمال فى كثير من الشركات تقوم بإحباط الرجال وهزيمتهم واحداً بعد الآخر، ودون سبب واضح لهذا، وهى أعمال منطقية مؤسسة جيداً ويمكن القيام بها - إلا أنه لا يوجد أحد يستطيع القيام بها. فإذا قامت وظيفة ما بإحباط وهزيمة رجلين متتاليين كانا مجتهدين فى أعمالهم السابقة.. فإنه يجب عندئذ إعادة تصميم وبناء هذه الوظيفة، وعادة ما يتضح بعد ذلك السبب فى وجود الخلل فى هذه الوظيفة فى بادىء الأمر.

إن وظيفة «نائب الرئيس للأعمال الدولية» فى شركة أمريكية كبرى كانت مثالاً طبق الأصل للوظيفة «صانعة الأرامل»، فلم يكن أحد يعلم السبب فى عدم قيام الوظيفة بعملها. إلا أن أغلب الرجال الذين تولوا هذه الوظيفة فشلوا فيها، ويكمن السبب عادة فى أن الشركة قد شبت عن حجم العمل الذى يسمح بمعاملة «العالمية» على أنها ربيبة للشركة (انظر الفصل الحادى عشر - الجزء الثالث). ولكن وضوح الرؤية يأتى من النظر للماضى بعد القيام بإعادة بناء وتشكيل الوظيفة والعثور على الرجل الذى يستطيع القيام به.

ومثال على هذا هو شركة «بروكتر وجامبل Procter & Gamble»، وهى متخصصة فى سلع استهلاكية وكان فيها مدير تسويق، ومدير دعاية وترويج، وكلاهما كانا فى الإدارة العليا للشركة. ومن المنطق أنه كان يجب أن يكون هناك مركز واحد لهذين العملين؛ حيث إن الدعاية والترويج هما جزء من التسويق. وقد عرفت جميع الشركات المماثلة أن إشراك هاتين الوظيفتين معناه إحباط وهزيمة لرجل واحد يعمل بجد. لقد أوضح مدير تنفيذى لشركة سلع استهلاكية السبب فى هذا قائلاً: «يهدف التسويق إلى تحريك السلع، ويهدف الترويج إلى تحريك الناس». وهذان الهدفان المختلفان يتطلبان رجلين طبيعتهما مختلفة وينظران إلى عملهما نظرة مختلفة، ويطبقان مقاييس مختلفة للأداء على نفسيهما وعلى وحداتهما.

إن الوظيفة «صانعة الأرامل» عادة ما تكون نتيجة الصدفة، مثل وجود رجل واحد يمتاز بصفات متقلبة متغيرة لا توجد عادة فى الرجل الواحد، وأمكنه إيجاد الوظيفة، ثم قاد فيها نفسه بطريقة جيدة، بمعنى أن ما كان يبدو على أنه عمل منطقى، كان مجرد صدفة فى الشخصية وليس عملاً عبقرياً. إلا أنه لا يمكننا استبدال القدرة الشخصية.

تركيب الوظيفة والشخصية

إن إساءة استخدام الألقاب، ووظيفة «صانعة الأرامل» تندرج تحت قضية يتم مناقشتها بحرارة وتختص بالوظائف الإدارية والهيكل الإدارى، وهى: «هل من الواجب أن يتم بناء المنظمة بحيث تكون الوظائف مناسبة للأفراد؟ أو هل من الواجب أن تكون المنظمة «قابلة للعمل» مع الأفراد المناسبين للوظائف؟»

وكما يرى الجميع فإن هذا مشكل كاذب مفتعل، فمن الواجب أن يملأ الناس

الوظائف. وعليه يجب أن تكون الوظائف مناسبة لهؤلاء الناس. وفى الحقيقة سنحتاج إلى تصميم وظائف تناسب الناس فعلاً، وتجيب مطالبهم، وتحقق آمالهم وتطلعاتهم . كما سنرى وبكثرة «تصميم تنظيمى» فى الشركات الكبيرة، وهى محاولات لجعل الوظائف مناسبة للناس ولخدمتهم. كما أنه لا شك فى أن هيكل التنظيم يجب أن يكون غير مخصص لأشخاص معينة، وأن يركز على المهام. وإلا فلن يمكنه الاستمرارية ولن يسمح للأفراد أن يخلف بعضهم البعض. وإذا صممت الوظيفة للفرد وليس للمهمة، فسنضطر لتغيير الوظيفة عند كل تغيير يحدث للفرد المتولى لهذه الوظيفة وكما يعلم المدير المحنك، فإننا لا يمكننا إعادة بناء وظيفة واحدة فقط، وسيكون لعملنا هذا تأثير خفى، وهو سلسلة من ردود الأفعال لأن إعادة بناء وظيفة يعنى عادة إعادة بناء عدة وظائف، وتحريك الأفراد فى كل مكان وهو موضوع يزعج الجميع. ولكن هناك استثناءً واحداً، وهو الرجل النادر المستثنى الذى من أجله يجب كسر هذه القاعدة.

كان «ألفريد سلون» المهندس فى «چنرال موتورز» متشدداً عنيداً فى أن الوظيفة يجب أن تكون محايدة وأن تركز على المهمة فقط. لكنه قام بإجراء استثناء واحد فقط لكى يستوعب رجلاً من أعظم مخترعى هذا القرن وهو «تشارلز كترنج» Charles F. Kettering. لقد كان هذا الرجل صعباً للغاية، كما كان لا يهتم بجميع القواعد التنظيمية، ومع ذلك فإن اختراعاته من أول البادئ الذاتى إلى إعادة تصميم الماكينة الجديدة التى تعمل بالديزل، كانت من الأهمية بمكان. ولقد قرر «سلون» أن يعين «كترنج» كباحث مستقل. إلا أن «كترنج» أراد أن يصبح نائب مدير للشركة ورجل أعمال كبيراً. ورضخ «سلون» للأمر، ولكن بمجرد أن اعتزل «كترنج»، تم إعادة تنظيم الوظيفة من «عبقرى مقيم» إلى «مدير معمل أبحاث كبير».

إن تصميم الوظيفة يجب أن يبدأ بالمهمة. إلا أنه يجب أن يكون تصميماً يمكن من استيعاب أناس ذوى طبائع مختلفة وعادات وأنماط سلوكية مختلفة. إن هذا هو سبب ضرورة تصميم الوظائف الإدارية بحجم كبير بدلاً من أن يكون حجمها صغيراً. وأن تكون الوظيفة من الكبر للدرجة التى تمكن الرجل المجتهد من تحقيق الرضا النفسى والإنجاز بطريقته الخاصة فى العمل.

كما أن الكنيسة الكاثوليكية تقدم درساً تعليمياً بناءً. إن المدير الأساسى فى هذه

الكنيسة هو «الأسقف». وكان من العادة تغيير طبيعة الأفراد الذين سيتولون مقام ومقر أبرشية المطران، فإذا ما كان المتقلد للمنصب «قسيساً» يهتم أساساً برعاية الروح، فقد كان يخلفه عالم دينى لاهوتى، أو أن يخلفه مدير. وبدوره سيخلفه رجل يهتم بأعماله كقسيس وهكذا. وعرفت الكنيسة الكاثوليكية منذ زمن بعيد أن المؤهلات الثلاثة الخاصة بالقسيس وعالم اللاهوت والمدير لا يحتمل وجودها فى رجل واحد، إلا أن الثلاثة كانوا مطلوبين لإبقاء الأبرشية حية. ولذلك فإن تصميم وظيفة «الأسقف» كبير للغاية، ولدرجة أن الرجل الفاضل يمكن جعلها أى شئ مناسب له، كما أن مستوى الأداء يتم عن طريق تغيير طبيعة الأفراد الذى يحتلون مقام ومركز الأبرشية على التوالى.

إن القاعدة الخاطئة هى: «أن الوظيفة يجب أن تكون من الصغر بحيث يمكن للرجل المجد أن يلف ذراعيه حولها» أما القاعدة السليمة فهى: «يجب أن تكون الوظيفة محددة بحيث تمكن الرجل المجد من أن يعمل فيها، ولكن كبيرة بحيث لا يمكنه لف ذراعيه حولها.

ولا يجب إطلاقاً أخذ الأسلوب فى الاعتبار، لا فى تصميم العمل الإدارى ولا فى تعيين الأفراد فيه. والمطلب الوحيد للوظيفة الإدارية والاختبار الوحيد لمن سيشغل هذا المنصب هو الأداء. وتحتاج كل منظمة إلى تفهم واضح لنوع السلوك غير المقبول. ويجب أن يكون هناك تعريف واضح للتصرف غير المقبول، خصوصاً تجاه الناس، سواء داخل العمل (الموظفين) أو خارجه (الموردين والعملاء). إلا أنه خلال هذه الحدود يجب أن تكون للفرد الحرية الكاملة للقيام بعمله بالطريقة التى تناسب طبيعته وشخصيته. إن الأسلوب يعتبر تغليفاً، أم المعدن أو المادة نفسها فهى المسئولية.

نطاق العلاقات الإدارية

عند مناقشة حجم وظيفة المدير، تبدأ الكتب والمراجع بالملاحظة الخاصة بأن الرجل الواحد يمكنه الإشراف على عدد قليل من الأفراد، والتى تسمى نطاق الإشراف والرقابة. وهذا يقودنا إلى ذلك التشوه فى الإدارة: وهى المستويات المتراكمة فوق بعضها التى تعوق التعاون والاتصال والتعامل، وتخنق تطور مديرى الغد، وتنخر فى المعنى الخاص بوظيفة الإدارة.

أولاً، من النادر أن يتم ذكر مبدأ نطاق الإشراف والرقابة بطريقة سليمة. فليس المهم عدد الأفراد الذين يعملون مع المدير، بل إن المهم هو عدد الأفراد الذين يعملون مع بعضهم

تحت إمرة المدير، فالمهم هو عدد العلاقات وليس عدد الأفراد. إن رئيس الشركة الذى يتبعه عدد من المديرين التنفيذيين، والذى يقوم كل منهم بعمل كبير، عليه تحديد عدد مرؤوسيه المباشرين إلى ما بين ثمانية واثنا عشر مرؤوساً وهو الحد الأقصى. لأن هؤلاء الرجال، مثل المدير المالى ومدير المصانع، ومدير التسويق إلخ إلخ... سيعملون مع بعضهم يومياً وكذا مع رئيس الشركة؛ وإذا لم يعملوا مع بعضهم البعض، فإنهم لن يعملوا على الإطلاق. ولهذا نجد أن الرئيس سيكون مشغولاً مع عدد كبير من العلاقات مع أن مرؤوسيه المباشرين قد يكونوا قلة من الأفراد.

وعلى العكس من هذا، نجد أنه من الممكن لنائب رئيس شركة مثل شركة «سيرز Sears»، أن يتبع بعدة مئات من مديرى المتاجر، وكل متجر قائم بذاته ومستقل تماماً. ولايوجد داعٍ لأى تفاعل بين متجرين مختلفين. فكل المتاجر تؤدى نفس نوع العمل. ويمكن تقديرها وقياس عملها بنفس المعايير. ونظرياً نجد أنه لايوجد حد لعدد مديرى المتاجر التى يمكن لنائب رئيس شركة سيرز إدارتها والإشراف عليها. فالحد مقرر وثابت جغرافياً، ولايتبع لنطاق الإشراف والرقابة.

والعيب الثانى للمناقشة الخاصة بموضوع نطاق الإشراف والرقابة ، هى أنها تفترض أن العلاقة الرئيسية للمدير هى العلاقة بالمستويات الأدنى. إلا أن هذا يعتبر بعداً واحداً فقط. إن المدير المسئول عن عمل الآخرين، له بالفعل علاقة لأسفل تجاه مرؤوسيه. إلا أن كل مدير ومتخصص محترف له رئيس أيضاً. وفى الحقيقة.. فإن كثيراً من المديرين لهم رؤساء، بل لهم - فى الحقيقة - أكثر من رئيس. كما أن العلاقة بالمستويات الأعلى مع الرؤساء، لها نفس الأهمية فى العلاقة مع المستويات الأدنى، مع المرؤوسين. والأمر الأهم من ذلك هو أن المديرين والمتخصصين المحترفين تكون لهم علاقات جانبية مستديمة مع بعضهم البعض، تلك العلاقة التى لا تمثل سلطة أو مسئولية بالنسبة لهم. إلا أن هذه العلاقات غاية فى الأهمية بالنسبة لقدرة المديرين على القيام بعملهم، وبالنسبة لفعالية عملهم.

فمثلاً.. نجد أن أهم علاقات مديرى الحسابات والمحاسبين لا تقوم مع المراقب المالى للشركة أو مع المحاسبين الجدد، بل مع مديرى العمليات. إن إسهام مدير الحسابات يتوقف على قدرة ورغبة مديرى العمليات فى استخدام المنتج الحسابى كمعلومات ومدخلات لعملهم، وبالعكس فإن قدرة مدير الحسابات على الأداء تتوقف على رغبة وقدرة مديرى

العمليات بإمداده بالمعلومات التى يحتاجها، إلا أن الأفراد فى الحسابات يستخفون بهذه العلاقة، على الرغم من حجم كلامهم الذى لايقترن بالعمل.

وبالمثل.. فإن سبب الضعف الرئيسى لدى كثير من مديرى البحوث والعلماء هو إهمالهم لعلاقاتهم الجانبية، خاصة لعلاقاتهم بأفراد التسويق. ونتيجة لهذا.. نجد أن البحوث تصبح دون معلومات خاصة باحتياجات وفرص الشركة، وعلى العكس من هذا فإننا نجد أن النتائج القيمة الناتجة من البحوث تبقى دون استخدام لمجرد عدم فهم أفراد التسويق لإنجازات البحوث. ولذا فإن المطلوب هنا هو تغيير مفهوم نطاق الإشراف والرقابة بمفهوم آخر يتفق بقدر أكبر مع هذا الموضوع، وهو نطاق العلاقات الإدارية. ونحن لانعرف اتساع هذا النطاق، علماً بأن هناك بالتأكيد حدوداً لذلك. إلا أننا نعلم أن نطاق العلاقات الإدارية أمر حيوى للغاية فى تصميم الوظائف الإدارية.

أولاً، إن هذه العلاقات تُعرِّف مكان المدير فى الهيكل الإدارى. وثانياً، فهى تُعرِّف بدقة ماهية عمل المدير، لأن هذه العلاقات هى جزء حيوى مهم من مضمون العمل. وأخيراً، فإن هذه العلاقات تضع حدوداً خاصة، لأن الوظيفة التى هى «علاقات» فقط وليس فيها «عمل»، لن تكون وظيفة على الإطلاق. وعند تصميم الوظائف الإدارية.. فإنه من المهم أن نفكر فى العلاقات الإدارية، وأن نتأكد من أنها لا تزيد على قدرة الفرد الواحد.

ومرة أخرى ، من الأفضل أن نجعل نطاق المسئوليات الإدارية كبيراً، من أن نجعله صغيراً ضيقاً. وهذا يسرى على عدد المرؤوسين الذين سيعمل معهم المدير ويكوِّنون وحدته وفريقه ، كمايسرى على علاقاته بالمستويات الأعلى من رؤسائه.

إن المجال الوحيد الذى أنصح بشدة بإبقاء حدود ضيقة فيه فيما يختص بالعلاقات الإدارية هى العلاقات الجانبية، فمن الناحية النموذجية يجب أن تكون للوظيفة الإدارية علاقات جانبية محدودة العدد، وأن يكون كل من هذه العلاقات ذا أهمية خاصة بالنسبة لأداء المنظمة ككل، وبالنسبة لإنجاز عمل المدير وأهدافه، فإذا ما كان هنا كثير من هذه العلاقات الجانبية للمدير، فإنها لن تستهلك وقته فقط، بل إنه سيضطر إلى التعامل معها سطحياً، ولن يفكر فيها ملياً، ولن يتمكن من العمل فى هذه العلاقات. إن الضعف الشائع فى عديد من المنظمات، ينبع غالباً من النقص فى الاهتمام والعمل الكافى فى العلاقات الجانبية.

تعريف وظيفة المدير

يمكن تعريف وظيفة المدير بعدة طرق:

1 - أولاً، بالأعمال المحددة، أى بالوظيفة نفسها. إن هذه الوظيفة يجب أن تكون وظيفة دائمة مستمرة، نحتاج إليها لمدة طويلة. والمثل على هذا هو وظيفة مدير بحوث التسويق، أو مدير المصانع، التى يجب أن تنشأ على أساس مستقبل محتسب ومقدر.

2 - إلا أن التعريف الخاص بالعمل فى هذه الوظيفة، والذى يتم التعبير عنه فى وصف الوظيفة الشائع، أو فى دليل الوظائف، لايعرف الإسهام المحدد الذى نتوقع أن يقوم به المدير المحدد، وبينما يكون عمل هذا المدير مستديماً، فإن هناك دائماً تكليفات حالية فورية تصدر من المؤسسة أو من رئيس هذا المدير ويكون مسئولاً عنها. إن هذه التكليفات تشكل التعريف التالى لمركز وعمل المدير. وكما ذكرت من قبل، فإن على كل مدير أن يسأل نفسه مرة فى السنة على الأقل عند استلامه لعمل جديد السؤال التالى: «ما الإسهامات المحددة التى يمكننى ووحدتى القيام بها، والتى إذا ما تمت بعناية، فإنها ستؤثر كثيراً على أداء ونتائج شركتى؟»

إن دليل الوظائف ، ووصف الوظيفة ، هما بيان لمهمة العمل الإدارى. وهما يتوافقان مع التعريف: «ما عملنا، ومايجب أن يكون عليه عملنا؟» بالنسبة للمشروع ككل. إن هذه التكاليف هى الأهداف الكبرى، لذا فهى تحتاج إلى أهداف أصغر محددة تماماً، وميعاد نهائى للانتهاء منها، وتصريح واضح عمن سيكون المسئول، وكذا مقاييس ومعايير مثبتة بواسطة الإفادة العكسية من النتائج.

إن هذه التكليفات إذا تم أداؤها بدرجة تزيد عن مجال العمل المخطط فى وصف الوظيفة.. فإن هذا يشير إلى امتياز المدير المسئول عنها. إن من الممكن أن نجمع وننسق فقط ما تم عمله من قبل، وعليه فإن توصيف الوظيفة ما هو إلا تجميع وتنسيق والمطلوب عمله هو أن نجعل المستقبل يفوق ويتعدى ما تم عمله فى الماضى.

3 - إن الوظيفة الإدارية تعرف بواسطة العلاقات مع المستويات الأعلى والأدنى والجانبية.

4 - وهى تحدد بواسطة المعلومات المطلوبة للوظيفة، وبواسطة موقف المدير من المعلومات المتدفقة.

وعلى كل مدير أن يسأل نفسه: «ما المعلومات التى احتاجها للقيام بعملى؟ ومن أين آخذها ؟» ويجب أن يتأكد من أن من أمده بالمعلومات يفهم مطالب المدير، ليس من ناحية ماهية الشئ المطلوب، ولكن من ناحية كيفية احتياجه لها. إن الأمر الذى أصبح على درجة كبيرة من الأهمية هذه الأيام هو أن «المعلومات الإدارية» أصبحت تعنى «الكمبيوتر» إلى درجة كبيرة، والمشكل الأساسى للكمبيوتر فى منشآت العمل الحر لايكمن فى عدم فهم الخبراء الفنيين المتخصصين فى الكمبيوتر لمطالب المدير، ولكنه يكمن فى أن المديرين لايضيعون وقتهم أو يتعبون أنفسهم فى التفكير فى احتياجاتهم وفى توصيلها إلى رجال الكمبيوتر. إن من أهم أعمال رجال الكمبيوتر هو كيفية إجابة طلبات واحتياجات المدير. وعمل المدير هو تحديد ماهية هذه الاحتياجات، أما أن نتوقع من رجال الكمبيوتر أن يقوموا هم بتحديد مطالب واحتياجات المدير، فإن هذا يعتبر تخلياً من المدير عن عمله وسلطاته. وعلى المديرين التفكير فى السؤال: «من يعتمد على المعلومات الصادرة منى؟ وفى أى اتجاه يجب أن تصدر؟ هل للمستويات العليا أم الدنيا أم إلى نفس المستوى؟»

إن كلاً من هذه التعاريف الأربعة للوظيفة الإدارية ما هى إلا جزء من التعريف الكلى، وكلها مطلوبة لتعريف وظيفة المدير، تماماً كما نقسم مكاناً ما على الخريطة إلى مثلثات. وهذه التعاريف الأربعة هى من مسئولية المدير، ومن المتوقع أنه يستطيع كتابة وصف وظيفته بنفسه، وأن يضع مقترحاته والنتائج والإسهامات التى يجب أن يكون هو ووحدته مسئولين عنها، وأن يفكر ويخطط علاقاته المختلفة، وكذا يحدد المعلومات التى يحتاجها وإسهاماته فيها. إن تفكير المدير فى هذه الأبعاد الأربعة الخاصة بوظيفته، هى أولى مسئولياته التى لايجب أن يعفى منها. ومن واجب ومسئولية رئيس هذا المدير، أن يوافق أو لايوافق على ما يقترحه هذا المدير. إلا أن المسئولية فى التفكير والعرض تقع على عاتق المدير. ولايوجد فرق بين وظيفة «إدارة» مثل التى تكون فيها مسئولية مباشرة عن عمل أفراد آخرين، وبين عمل مهنى متخصص احترافى.

سلطة المدير

إن إعطاء وظيفة المدير أكبر مجال وسلطة ممكنة ما هى إلا إعادة صياغة القاعدة القائلة بأن القرارات تدفع إلى أبعد الحدود، وأن تطبق على الأعمال بقدر الإمكان. وهذا

يقود إلى انحراف كبير عن المفهوم التقليدى الخاص بالتكليف من أعلى.

إن المهام والأنشطة التى تتطلبها المنشأة، تتم فى القمة، فيبدأ التحليل بالمنتج النهائى المطلوب: وهى أهداف العمل ونتائجه، ومن هذا التحليل يتقرر العمل المطلوب خطوة بخطوة. إلا أننا عندما ننظم وظيفة المدير، علينا أن نقوم بها من أسفل إلى أعلى. وأن نبدأ بالأنشطة التى على «خط النار»، أى بالأعمال المسئولة عن الإنتاج الفعلى للسلع والخدمات، وبالبيع النهائى للعميل، وبإنتاج الرسومات الهندسية.

إن المديرين الذين يقعون على «خط النار» هذا تكون بين أيديهم الأعمال الإدارية الأساسية، وهم المديرون الذين يتوقف على أدائهم كل شئ. وعلى هذا فإن وظائف الإدارة الأعلى تكون مشتقات فرعية، تهدف إلى مساعدة مديرى خط النار على تنفيذ أعمالهم، وإذا نظرنا للأمر من الناحية التركيبية والعضوية فسنجد أن كل السلطة والمسئولية تتركز فى مديرى خط النار. وما لايمكن لمدير خط النار تنفيذه بنفسه، يمرر إلى الإدارات الأعلى. هذا ويمكن اعتبار مدير خط النار على أنه «جين» خاص بالمنظمة، والذى يعاد تشكيل جميع الأعضاء العليا منه والذى خرجت منه جميع هذه الأعضاء .

كما أنه من الواضح وجود حدود حقيقية للقرارات التى يمكن لمدير خط النار إصدارها، وللسلطات والمسئوليات التى يجب أن يأخذها. وهو محدد بنهاية سلطته، فملاحظ الإنتاج، لا حق له فى تغيير مرتبات ومكافآت مندوب المبيعات مثلاً، ومدير المبيعات لمنطقة ما، لا سلطة له على منطقة مدير آخر... إلخ. والمدير محدد أيضاً من ناحية القرار الذى يمكن اتخاذه، فمن الواضح أنه لايجب أن يتخذ قراراً قد يؤثر على مدير آخر، كما لايجب أن يتخذ قراراً منفرداً يؤثر على العمل ككل وعلى روح العمل. كما أنه من البديهى عدم السماح لأى مدير بأن يتخذ قراراً منفرداً يخص المستقبل الوظيفى ومستقبل أحد مرؤوسيه.

ونحن لا نتوقع أن يقوم مدير خط النار باتخاذ قرارات لايجوز اتخاذها، فالرجل المسئول عن اتخاذ قرارات إنجاز فورية، ليس لديه الوقت الكافى لكى يتخذ قرارات بعيدة المدى، فرجل الإنتاج تنقصه المعرفة والكفاءة فى القيام بعمل خطة معاشات أو برنامج طبى. إن هذه القرارات تؤثر عليه وعلى عملياته، لذا يجب العلم بها وفهمها. ويمكنه

الاشتراك فى مثل هذه القرارات بالقدر الإنسانى الممكن أثناء تحضيرها. ولكنه لايمكنه وضعها بنفسه، ولذلك فإنه لايملك السلطة والمسئولية لهذه القرارات لأن السلطة والمسئولية يجب أن تتركز على المهمة، وهذا ينطبق على الإدارة بالكامل حتى الرئيس التنفيذى نفسه.

إن هناك قاعدة سهلة لوضع حدود للقرارات التى يمنح المدير سلطة إصدارها. والميثاق الإدارى الخاص بشركة «جنرال إلكتريك» لقسم سلطات الإضاءة ، يعبر عن هذا بقوله: «إن سلطات الإدارة العليا منصوص عليها ومكتوبة، وفيما عدا هذه السلطات يكون من حق الإدارة فى المستويات الأدنى. ويعتبر هذا عكس الفكرة البروسية القديمة الخاصة بحقوق المدنيين، وهى «إن كل شئ لم ينص عليه فهو ممنوع ومحرم». وبكلام آخر.. فإن القرارات التى لايحق للمدير اتخاذها فى حدود مهامه، يجب توضيحها لجميع من تحت سلطته ومسئوليته.

المدير ورؤساؤه ومرؤوسيه والمنشأة

إن علاقة المدير برؤسائه ومرؤوسيه هى علاقة متبادلة مزدوجة، وكل من هاتين العلاقتين تكون رسمية وغير رسمية سواء فى السلطة أو فى المعلومات، وكلتاهما علاقات تبادلية مزدوجة. ومن واجب كل مدير الإسهام فى احتياجات وحدة رئيسه لكى يمكنها من تحقيق أهدافها، وأن يفكر فيما يجب عليه هو ووحدته عمله لكى يمكن رئيسه من الأداء والإنجاز. كما أن للمدير مسئوليات تجاه مرؤوسيه، فعليه أولاً التأكد من أنهم يعرفون ويفهمون ما هو مطلوب منهم، وعليه أن يساعدهم فى وضع أهدافهم، ثم يساعدهم على الوصول لهذه الأهداف، كما أنه مسئول عن حصولهم على الأدوات والأفراد والمعلومات التى يحتاجونها، وأيضاً مساعدتهم بالنصيحة والمشورة، وأن يعلمهم إذا احتاج الأمر كيف يقومون بعملهم بطريقة أسلم. وإذا أردنا استخدام كلمة واحدة فى وصف مسئولية المدير نحو مرؤوسيه، فستكون هى كلمة «المساعدة».

إن أهداف الوحدة الإدارية يجب أن تتكون من الأداء الذى يجب أن تسهم فيه الوحدة لإنجاح المنشأة كما يجب أن تكون الأهداف متركزة لأعلى فقط. إلا أن أهداف المدير، رئيس هذه الوحدة، يجب أن تشمل ما يجب أن يقوم به لمساعدة مرؤوسيه لتحقيق أهدافهم، كما يجب أن يتوجه نظر المدير دائماً لأعلى نحو المشروع الكبير، كما أن

مسئوليته تصل للاتجاه الأدنى أيضاً إلى رجال فريقه. إن المطلب الرئيسى لتنظيم كفاءة وحدة المدير، هو أن يكون مفهومها هو أن علاقته برجال فريقه، واجب ومسئولية نحوهم لتمكينهم من الأداء والإنجاز، بدلاً من أن يكون واجبه نحوهم مجرد إشراف.

إن الواجب الأخير للمدير موجه إلى المنشأة ، لأن عمله ووظيفته تكمن فى أهداف المنشأة وليس فى لقبه أو فى تفويض السلطة له. ولذا فعلى كل مدير أن يستخرج تعريفاً للأهداف الخاصة به وبالوحدة التى يقودها، من واقع أهداف المنشأة.

ولقد تركز النقاش فى هذا الفصل على المدير الموجود فى منشأة العمل الحر. ولكن كل ما ذكر هنا ينطبق أيضاً بنفس الدرجة على المدير الموجود فى مؤسسات الخدمة العامة، خاصة على المدير الموجود فى الإدارات الحكومية، فالمدير يحتاج إلى وظيفة كبيرة يسمح لرجل مجد أن ينمو فيها، وهو يحتاج إلى الرضا من خلال الأداء وليس من خلال الترقى أو الألقاب. ويلزم أن تصمم وظيفته حول الوظيفة نفسها ومركزه وهى: المطالب الخاصة بالمهام المنوطة به والعلاقات والمعلومات. وهو يحتاج إلى سلطة لتنفيذ مهمته، كما أن عليه استخلاص أهدافه من بين أهداف المنشأة التى يقوم بالخدمة فيها.

وكما قلنا من قبل (من الفصل 11 ـ إلى الفصل 14 ـ الجزء الأول) فإن المدير فى المؤسسات الخدمية العامة يحتاج إلى تصميم وظيفى سليم ومحتويات وظيفية سليمة، وهيكل وظيفى سليم، أكثر مما يحتاج المدير فى منشأة العمل الحر. إلا أن القليل من المؤسسات الخدمية العامة هى التى تهتم بالوظائف الإدارية، فهم يميلون للتركيز على اللقب بدلاً من العمل، وعلى الإجراء بدلاً من الأداء. إن تصميم الوظائف الإدارية الحقيقية هو الخطوة الأولى الكبيرة نحو تحسين كل من الأداء والروح المعنوية فى المؤسسات الخدمية العامة.



تطوير الإدارة والمديرين

رواج ونشـاط وتطوير الإدارة. لماذا نحتـاج إلى تطوير الإدارة والمديرين؟. ما هى الأشياء التى لا تعتبر تطويرا للإدارة؟. البعدان الخاصان بالتطوير. تصميم وظائف ومهارات الغد. تطوير الذات فى الفرد. دور الشركة والرئيس فى تطوير الذات.

شهدت السنوات بعد عام 1950 رواجاً حقيقياً فى تطوير الإدارة من خلال الرواج الأكبر للإدارة. ففى منتصف الأربعينيات، عندما بدأت أهتم بهذا الموضوع، لم أجد سوى شركتين فقط هما اللتان أعطيتا اهتماماً كبيراً لتطوير المديرين، وهما شركتا «سيرز» Sears، و «روبـك» Roebuck، فى أمريكا، وشركة «ماركس وسبنسر» Marks & Spencer، فى إنجلترا. ولم يكن فى أمريكا فى هذا الوقت سوى ثلاث جامعات بها تعليم متطور مستمر خاص بالمديرين: وهى: برنامج سلون فى «معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا»، وبرنامج «مدرسة كلية إدارة الأعمال لخريجى جامعة نيويورك» للتعليم المستمر للمديرين والمتخصصين المحترفين الشبان على الأعمال البنكية والمالية، ثم كلية هارڤارد لإدارة الأعمال والتى كان لديها برنامج إدارى متقدم.

وبعد عشر سنوات فى منتصف الخمسينيات، عندما تمت محاولة تجميع الشركات التى لديها برامج تطوير إدارية محددة، كان هذا الرقم قد ارتفع إلى ثلاثة آلاف شركة. كما أن عدداً كبيراً من جامعات الولايات المتحدة بدأ فى الدخول فى برامج إدارية متقدمة.

ولايمكن فى أيامنا هذه حصر عدد الشركات التى تعمل على تطوير الإدارة والمديرين. إن أى شركة لا يتوافر فيها مثل هذا العمل اليوم، وليس لديها طاقم خاص لتطوير الإدارة بها، تعتبر حالة استثنائية. وكذلك فإن أى كلية لإدارة الأعمال على مستوى الجامعات لابد أن نجد فيها برامج تطوير للإدارة بشكل أو بآخر. وبالإضافة إلى هذا، قامت أعداد غير معروفة من المنظمات الخارجية مثل الجمعيات التجارية، والشركات الاستشارية بالدخول فى عمليات تطوير الإدارة.

ولقد كان هذا الاهتمام مقصوراً على الولايات المتحدة، وانتشر بعد ذلك فى أوروبا واليابان، كما أن هذا الاهتمام بالإدارة وتطويرها قد اخترق الستار الحديدى منذ عدة سنوات. فهناك بعض البلاد التى تدور فى فلك السوفييت، مثل تشيكوسلوفاكيا، والتى بدأت فى أعمال الإدارة المتقدمة. وفى عام 1970 قام الاتحاد السوفييتى نفسه بإنشاء كليتين كبيرتين للإدارة المتقدمة للمديرين التنفيذيين الصناعيين.

لماذا نحتاج إلى تطوير الإدارة؟

إن القرارات الخاصة بمنشأة العمل الحر تحتاج إلى مهلة من الوقت لتؤتى ثمارها، وبما أنه لا يمكننا التنبؤ بالمستقبل، فإن الإدارة لا يمكنها اتخاذ قرارات سديدة مسئولة إلا إذا انتخبت وطورت واختبرت الرجال الذين ينفذون هذه القرارات، وهم مديرى الغد.

إن الإدارة تتعقد يوماً بعد يوم، وبالإضافة إلى التكنولوجيا التى تتغير بسرعة.. فإن على الإدارة أن تكون قادرة على معالجة كثير من مشاكل العلاقات الجديدة، مثل العلاقات مع الحكومة، والموردين والعملاء، ومع الموظفين والنقابات العمالية. ثم علاوة على هذا نجد المطالب الخاصة بالتنظيم والابتكار وإدارة المعرفة والعامل المؤهل، والإدارة المتعددة الجنسيات والثقافات، أو المسئولية الإدارية الخاصة بالبيئة ونوعية الحياة. إن كل هذه المطالب تزيد فى المستويات التى يقاس بها المديرون.

كما أن المطالب العديدة الخاصة بالمديرين التنفيذيين تتكاثر بانتظام.. فإن المجتمع المتطور يحل المعرفة النظرية والقدرة على التنظيم والقيادة محل المهارة اليدوية. وفى الحقيقة فإن مجتمعنا هو المجتمع الأول الذى لا يوجد فيه السؤال: «كم عدد الأفراد المتعلمين الذين يمكن للمجتمع الاستغناء عنهم من مهمة توفير ضروريات المعيشة؟» بل إن سؤالنا هو: «كم من الأفراد غير المتعلمين يمكننا إعانتهم ومساعدتهم؟»

إن تطوير الإدارة أمر مهم كى يمكن أداء المسئولية البديهية التى تدين بها منشأة العمل الحر نحو المجتمع. وإذا ما لم تؤد منشأة العمل الحر هذا الالتزام بواسطة أعمالها، فإن المجتمع سيفرضها عليه. إن الاستمرارية خصوصاً بالنسبة لمنشأة الأعمال الحرة هى أمر حيوى للغاية. ولن يتحمل مجتمعنا رؤية موارد إنتاج للثروة مثل هذه، يجرى تعريضها للخطر بسبب نقص الكفاءة لدى خلفاء المديرين الحاليين.

إن عضو المجتمع المتحضر ينتظر من عمله شيئاً أكثر من وسيلة للعيش، فهو ينظر إليه طلباً للرضا الذى يتعدى الرضا الاقتصادى، أى رضاءً خاصاً بالكبرياء واحترام الذات والإنجاز. ويعتبر تطوير الإدارة مجرد اسم آخر لجعل العمل والصناعة أكثر من وسيلة لكسب العيش، وكذا تقديم التحديات والفرص الخاصة بالتطوير الفردى لكل مدير حتى أقصى طاقة له، وتكون المنشأة قد أدت جزئياً الالتزام الخاص بجعل الوظيفة فى الصناعة عبارة عن حياة طيبة سليمة، وإذا كنا نعرف شيئاً واحداً فى يومنا هذا، فهو أن المديرين لا يولدوا مديرين، بل يتم إعدادهم لهذا العمل. كما يجب أن يكون هناك عمل منتظم خاص بالإمداد والتطوير والمهارة لمديرى الغد؛ إذ لا يمكن ترك هذا الأمر للحظ أو للصدف.

لماذا نحتاج إلى تطوير المدير؟

إن المدير يحتاج إلى تطوير، تماماً كما تحتاجه الشركة والمجتمع، وعليه الاحتفاظ بنفسه يقظاً وحاضر الذهن، وأن يكون جاهزاً لقبول التحدى، وعليه اليوم الحصول على المهارات اللازمة لجعله مؤثراً فى الغد. وهو يحتاج إلى فرصة لأن يفكر فى معنى خبرته وأن يفكر فى نفسه وأن يتعلم كيف يعتد بقواه. ثم بعد ذلك سيحتاج إلى تطوير كفرد، أكثر مما سيحتاج إلى تطوير كمدير.

إن أحد أوجه القوة، وكذا الضعف لدى العامل فى مجالات المعرفة مثل المدير والمتخصص المحترف، هو توقع الإرضاء والتحفيز من عملهما. وفى هذا الخصوص نجد أن العامل فى مجالات المعرفة قد أفسدته سنوات تكوينه الأولى. إلا أن العامل اليدوى سواء أكان ماهراً أم لا ، لا يتوقع تحدياً من العمل أو تحفيزاً أو تطويراً منه، فهو يتوقع العيش من العمل. أما العامل فى مجالات المعرفة فهو يتوقع حياة من العمل.

ولهذا يجد العامل فى مجالات المعرفة نفسه فى أزمة نفسية فى أوائل منتصف الأربعينيات من عمره، ففى هذا الوقت يكون أغلب العاملين فى مجالات المعرفة قد وصلوا مراكزهم النهائية فى العمل، أو يكونوا قد وصلوا فى عملهم إلى نهاية أدائهم الوظيفى سواء أكان بحوث السوق، أم تدريب الأفراد، أم علم المعادن، ثم فجأة يجدون أن أعمالهم لاترضيهم. فبعد عشرين عاماً فى العمل كباحثى سوق فى صناعتهم مثلاً، قد يصلون إلى قمة المعلومات الخاصة بعملهم، لأن ما كان جديداً ومثيراً بالنسبة لأى رجل، يصبح مضجراً له ورتيباً ومملاً بعد العمل فيه لمدة عشرين عاماً.

وبكلمات أخرى.. فإن على المدير تطوير حياة خاصة به، خارج المنظمة، وذلك قبل بلوغه الأربعين عاماً. وهو يحتاج إلى هذا الإجراء من أجل نفسه، وأيضاً من أجل المنظمة لأن المدير الذى وصل إلى سن 45 عاماً يعتزل العمل وهو فى العمل، إذ لا يجد أى اهتمام بالحياة، ومن المحتمل أنه لن يقوم بأى إسهام آخر فى منشأة العمل الحر. وهو يدين لنفسه ولمنشأة العمل الحر بأن يطور نفسه كشخص لكى يتمكن من بناء حياته، ولا يعتمد تماماً على الترقيات الإضافية للمنظمة أو على أعمال إضافية جديدة. وأن يركز على شخصيته وقواه واهتماماته الخاصة.

يجب علينا أن ننمى مهنة ثانية للأفراد الإداريين والمهنيين المتخصصين المحترفين البارعين عند وصولهم إلى أواخر سن الأربعينات، فمثلاً يجب أن نتيح للمحاسب الجيد فى بنك ما الفرصة لكى يصبح مراقب الحسابات لمستشفى، أو مديراً تجارياً فى كلية ما. وأن نمكن الأفراد الذين عملوا لمدة عشرين عاماً فى منشأة عمل حر أو مهنة (مثل المديرين) من أن يجدوا تحديات جديدة وفرصاً جديدة وإسهامات جديدة فى القيام بشئ مختلف، أو على الأقل فى أن يكونوا ذوى فعالية فى أوساط جديدة وفى مؤسسة مختلفة. ولا يمكن اعتبار المدير مؤدياً لواجبه نحو نفسه وعائلته ومؤسسته، ما لم يجهز نفسه لمثل هذه الفرص الجديدة، ولهذا نجد أن هناك أسباباً مهمة جعلت تطوير الإدارة والمديرين مركزاً للاهتمام.

ولكن ما الذى نقصده بالعبارة «تطوير الإدارة» و«تطوير المدير» ؟ إن أى رواج ونشاط مررنا به فى الحقبتين الأخيرتين كان أمراً مشكوكاً فيه. ومن الطبيعى أنه كان هناك كثير من الحماقات والبدع، كما كان هناك كثير من المجازفات السليمة. وكان من الضرورى وجود عدد من الدجالين والكثيرين الذين كانوا يلحون على تطوير الإدارة لمجرد أنها الأمر الأنيق الذى يجب القيام به.

ما هى الأشياء التى لا تعتبر تطويراً للإدارة

للأسباب الآنفة الذكر.. نجد أنه من الأنسب ذكر الأشياء التى لا تعتبر تطويراً فى الإدارة:

1 ـ إن تطوير الإدارة لا يعنى الحصول على دورات تدريبية، لأن الدورات التدريبية هى الأداة الخاصة بتطوير الإدارة ولكنها ليست تطويراً للإدارة.

إن أى دورة تدريبية سواء أكانت على شكل مناقشات لمدة ثلاثة أيام عن مهارة خاصة، أم برنامجاً متقدماً لمدة سنتين، يجب أن يتناسب مع مطالب التطوير للمجموعة الإدارية أو للمدير كفرد. كما أن الوظيفة والرئيس، والتخطيط التدريبى الخاص بالشركة وبالأفراد، كلها أدوات تطويرية أهم بكثير من الدورات التدريبية.

وفى الحقيقة فإن بعض الدورات التدريبية المشهورة للغاية يشك فى قيمتها، فقد بدأت فى الشك مثلاً فى الحكمة من وراء الدورات التدريبية التى تأخذ المدير بعيداً عن وظيفته لمدد طويلة. وفى اعتقادى وبخبرتى فإن أكثر الدورات التدريبية فعالية هى تلك التى تنفذ فى وقت المدير الخاص وبعد ساعات العمل القانونية، مثل البرامج المسائية التى تقدمها بعض الجامعات بعواصم الولايات المتحدة أو الكليات العلمية والتقنية فى بريطانيا. وأكثر الدورات التدريبية ذات اليوم الكامل تأثيراً هى الدورات المتناوبة المدد بين الدراسة فى الجامعة وفترات العمل حيث يمضى الفرد أسبوعاً أو اثنين خارج الوظيفة فى دراسة مكثفة للخبرة، يعود بعدها إلى وظيفته ويطبق فيها ما تعلمه.

إن المديرين رجال فعل وتصرف فهم ليسوا فلاسفة، ولا يجب أن يكونوا كذلك. وإذا لم يشرعوا فى تحويل كل ما تعلموه إلى أفعال، وبسرعة.. فإن الدورات التدريبية لن يكون لها أى أثر فى النجاح، وستبقى كمجرد معلومات ولن تصبح معرفة. وطبقاً لأصول علوم التدريس، يجب الحصول على إعادة تأكيد عن طريق العمل وذلك لتقوية التعليم أى إننا نكون قادرين على أن نمارس يوم الاثنين ما تعلمناه يوم الجمعة السابق.

وأخيراً .. فإن المدير الذى يتغيب 13 أسبوعاً فى دورة تدريبية متقدمة قد يجد نفسه شخصاً مرحلاً لا وطن له، عندما يعود إلى منظمته بعد غياب طويل.

كما أنى تعلمت أن أكون حذراً بخصوص الدورات التدريبية للإدارات العليا. وليس

هذا بسبب عدم احتياج أفراد الإدارة العليا إلى كثير من التعلم، فهم فى احتياج بالفعل للتعليم. إلا أن معظم الدورات التى شاهدتها ليست دورات لأفراد إدارة عليا بل تصلح للشباب الذين تنقصهم الخبرة والذين لا مسئولية لهم. كما أجد أن التكاليف فقط هى «العليا». إن مثل هذه الدورات تعتبر ضياع وقت للإدارة العليا.

2 - إن تطوير المدير والإدارة ليست هى التخطيط الخاص بالترقى أو الخطط الخاصة بالإحلال الوظيفى أو البحث عن قدرات، فهى ممارسات لا فائدة منها، بل وقد تضر.

إن من أسوأ الأعمال التى قد تقوم بها الشركة هو محاولتها لتطوير الأفراد الجدد وترك الآخرين، وبعد عشر سنوات من الآن، فإن 80٪ من العمل سيتم بواسطة هؤلاء المتروكين. وإذا لم يطوروا أنفسهم إلى الدرجة التى يمكنهم فيها تفهم وقبول وتحويل رؤيا الأفراد الجدد إلى أفعال، فإنه لن تنفذ أى أعمال أخرى فى هذه الشركة، كما أن الثمانى رجال من بين كل عشرة رجال الذين لم يشمهلم البرنامج سيشعرون بأنهم مهملون، وقد ينتهى أمرهم إلى أن يصبحوا على قدر أقل من الكفاءة والإنتاج، وغير راغبين فى القيام بأعمال جديدة. إن محاولة العثور على طاقات كامنة أمر غير مجدٍ، ونسبة نجاحها أقل من الاختيار العشوائى ، كأن نأخذ كل خامس رجل. إن الطاقات الكامنة أمر محير، فهى فى حد ذاتها بلا قيمة. إلا أن الأداء هو المهم وهو الذى يبرزها، كما أن الارتباط بين الوعد بالشئ والأداء ليس ارتباطاً وثيقاً، فمن بين كل عشرة شبان ذوى طاقة كامنة عالية يتضح أنهم ليسوا سوى مجرد متحدثين لبقين عندما يبلغون سن الأربعين، وعلى العكس من ذلك.. فإن من بين كل عشرة أفراد نجد خمسة منهم لا تبدو عليهم حدة الذكاء، ولا يتكلمون بحذق، ولكنهم يثبتون قدراتهم على الأداء عند بلوغهم أوائل سن الأربعينات.

كما أن فكرة تطوير الإدارة بغرض إيجاد أفراد لملء الفراغات الناتجة عن الترقى تنفى السبب فى النشاط كلية، فنحن نحتاج إلى تطوير الإدارة والمديرين لكى يمكن تولى وظائف وتنظيمات الغد، مع احتمال كبير فى أن تكون مختلفة عن وظائف وتنظيمات اليوم. فإذا كان المفروض هو إحلال وظائف الأمس واليوم، فلن نحتاج إلى مثل هذا النشاط. بل سندرب أناساً كمبتدئين تحت إشراف رؤسائهم الحاليين، على أن نأمل فى أن يتعلموا مايقوم به رؤساؤهم الحاليون من الأعمال. ولقد كنت أشجع التخطيط لملء الفراغات الناتجة

عن الترقى، إلا أننى لا أحبذ هذا العمل اليوم. إن المنظمة تعد بأن وظيفة الفرد التنفيذى كما هى موجودة اليوم، ستستمر إلى ما شاء الله. وثانياً، فإن التخطيط لملء الفراغات يوقف الاختيار فى المستقبل.

إن الرجل الذى يعين اليوم كخلف مؤهل تماماً، من الجائز بعد عدة سنوات أن يثبت عدم كفاءته. كما أنه من الجائز أن نجد رجلاً جاء من حيث لا ندرى ليحل محله. إلا أنه بمجرد تعيين رجل بالذات، فإن هذا يعنى تعهداً ملزماً.

إن أسوأ نوع للتخطيط لملء الفراغات هو البحث عن «الأمير المتوج»، إن هذا الأمير يجب أن يكون لديه الحق فى أن يملأ الفراغ، وخلافة من سبقه، وإلا فإن تعيينه مباشرة سيدمره. ومهما أخفينا هذا الأمر.. فإن اختيار «أمير متوج» هو عمل مكشوف ومفضوح، ستدركه وتعرفه المنظمة بسرعة، وسيقوم جميع المتصارعين على المركز بالاتحاد ضد هذا الأمير والعمل على عزله وهم دائماً ما ينجحون فى ذلك.

3 ـ وأخيراً.. فإن تطوير المدير والإدارة ليست وسيلة «لتحويل الفرد» عن طريق تغيير شخصيته، فهدفها هو جعل الفرد مؤثراً وفعالاً، وأن تمكنه من استخدام قواه بالكامل. وتجعله يؤدى عمله بطريقته هو، وليس بالطريقة التى يريدها له شخص آخر.

إن المستخدم لا دخل له بشخصية الفرد، فالتوظيف ما هو إلا عقد خاص يتطلب أداءً خاصاً، ولا شئ غير هذا. وأى محاولة للمستخدم فى الذهاب إلى أبعد من هذا الحد يعتبر اغتصاباً، وهو عمل غير أخلاقى وتدخلاً غير قانونى فى الخصوصية. وهو سوء استخدام للقوة، فالموظف غير مطالب بالولاء، أو بالحب، أو بالموقف الخاص بل إنه مطالب بالأداء ولا شئ غير هذا.

ولا توجد لدينا أى فكرة عن كيفية تغيير شخصية الأفراد البالغين، إلا أننا نعرف إلى حد ما كيف نجعلهم أكثر فعالية، وهذا ما يجب أن نركز عليه.

إن تطوير الإدارة والمديرين يعالج المهارات التى يحتاجها الناس، ويتعامل مع هيكل الوظائف وعلاقات الإدارة، ومع حاجة الموظف للتعلم لكى يجعل مهاراته ذات فعالية، وهى لا تتعامل مع كنه الرجل، أى مع شخصيته، أو مع قواه المحركة العاطفية.

إن محاولة تغيير شخصية الرجل الناضج ستبوء بالفشل عند القيام بها، فعندما

يصل الرجل إلى سن العمل تكون شخصيته قد تكونت، فالمهمة هنا ليست هى التغيير فى شخصيته، بل إنها تمكينه من الإنجاز والأداء بما هو عليه وبما يملك.

البعدان الخاصان بالتطوير

إن التطوير ليس مهمة واحدة بل إنه مهمتان تنتميان لبعضهما، وتؤثران على بعضهما. وإحدى هذه المهام هو تطوير الإدارة، والغرض منها هو صحة وبقاء ونماء المنشأة. والمهمة الثانية هى تطوير المدير، والغرض منها هو صحة ونماء وإنجاز الفرد فى قدراته كعضو فى المنظمة، وكفرد.

إن تطوير الإدارة هو عمل ونشاط خاص بالإدارة، بغض النظر عن كيفية أدائها. أما تطوير المدير فهو مسئولية الفرد، على الرغم من الدور المهم الذى يلعبه الرئيس والشركة.

ويبدأ تطوير الإدارة بالسؤال الآتى: «ما هى أنواع المديرين والمهنيين المتخصصين المحترفين التى سيحتاج إليها هذا العمل فى الغد لكى يحقق أهدافه، ولكى يقوم بالأداء فى سوق مختلف واقتصاد وتكنولوجيا ومجتمع مختلف ؟»

ويجب أن تهتم عملية تطوير الإدارة بعمر الهيكل الخاص بمجموعة الإدارة أو بالمهارات التى سيحتاجها المديرون اليوم لكى يكونوا مؤهلين فى الغد. كما يجب أن تركز على الهيكل التنظيمى، وتصميم الوظائف الإدارية لتلبية احتياجات وتوقعات وآمال العميل الذى سيمتهن العمل فى الغد، أى مدير الغد الشاب أو المتخصص وذلك لأن الوظائف والمهن أصبحت سوقاً مزدحماً للغاية، كما ستحتاج كل منظمة إلى تصميم «مهن تخصها» تجذب وترضى العميل المتهن للعمل فى الغد.

إن العميل المتهن للعمل سيصبح عميلاً كثير المطالب، مثل العميل الموجود فى مجتمع سليم والذى يطالب دائماً بمزيد من البضائع والخدمات المختلفة مقابل ما يدفعه. كذلك نجد أن العميل المتهن للعمل يطلب دائماً ما هو أحسن وما هو مختلف عن الوظيفة. فبينما كان يتوقع مجرد المعيشة منذ عدة أحقاب، نجده الآن يتطلع إلى امتهان لعمل ما، وفرصة يمكنه من خلالها القيام بإسهام ما ، كما يتطلع إلى فرصة لكى يضع معرفته فى العمل.

إن احتياج تطوير الإدارة إلى طاقم منفصل يتوقف على حجم وتعقيد منشأة العمل الحر.

إن قيام الأفراد بتصميم برامج عديدة لا يعتبر نشاطاً. إلا أنه يحتاج إلى قوة وهيبة لأن الهدف منها هو تغيير التخطيط الأساسى للشركة وهيكل تنظيمها وتصميم الوظائف الإدارية. ويجب التركيز على الإدارة من الخارج بدلاً من الداخل، وهى تعتبر نوعاً من الدرس التخطيطى أكثر من اعتبارها نشاطاً للأفراد. ونجد فى قلب المهمة تخطيط السوق، وتصميم المنتج، وإلغاء وظائف قائمة، وبناء هياكل منتظمة. إن تطوير الإدارة بهذا المنظر يكون عبارة عن مجموعة مبتكرة، محللة للتنظيمات، وناقدة، كما أن عملها فيما يختص بالتنظيم البشرى للشركة هو أن تسأل: «ما عملنا وما يجب أن يكون عليه ؟»

أما تطوير المدير فهو يركز على الفرد، ويهدف إلى تمكين الفرد من تطوير قدراته وقواه إلى أقصى حد، وأن يحقق الإنجاز الفردى، وهذا الهدف يعتبر هدفاً ممتازاً. لا أحد يستطيع أن يحث الفرد على تطوير نفسه، إن الحث يجب أن ينبع من داخل الفرد نفسه. إلا أن رئيس الفرد والشركة التى يعمل فيها الفرد يمكنهما التأثير بشدة فى عملية إحباط أكثر الرجال حرارة فى العمل، وأن يخطئوا فى توجيه مجهوداته فى التطور. إن المشاركة الفعالة النشطة، والتشجيع والإرشاد الصادرين من رئيس وشركة المدير، مطلوبة لتطويره لكى يكون منتجاً على أكمل وجه.

إن نقطة البدء فى أى مجهود لتطوير المدير هى معرفة وتقييم كل ما يقوم به هذا الفرد من العمل الجيد وما يمكنه القيام به، وما هى حدود طاقته فى الأداء التى يرغب فى تخطيها للحصول على أكبر طاقة فى قواه. إن مثل هذا التقييم يجب أن يتم فى شكل جهود مشتركة، فهو يتطلب عملاً من الفرد نفسه، أى تقييماً نفسياً. ولكنه يتطلب أيضاً قيادة فعالة من رئيس الفرد، وعند تقييم الفرد لنفسه يميل الناس عادة إلى أن يكونوا، إما ناقدين متشددين، وإما أنهم لا يقومون بالنقد الكافى. ومن المحتمل أن يروا قواهم فى الأماكن الخاطئة، وأن يفخروا بعدم القدرة بدلاً من أن يفخروا بالقدرات.

قد نجد مهندساً بارعاً يحكم على نفسه بأنه مدير جيد، لأنه رجل محلل وموضوعى. إلا أنه لكى يكون مديراً، فإن الأمر يتطلب اعتناقاً للوظيفة وقدرة على فهم كيفية قيام

الآخرين بعملهم، وإحساساً قوياً بالمسئولية. وقد نجد مديراً للمبيعات يعتقد أن قوته تكمن فى الاستراتيجية (وهو متمرس فى التفاوض) إن كل ما يعنيه بالاستراتيجية هو «مبيعات الأسبوع القادم». وكثيراً ما نجد محللاً ومرشداً لا يعرف أنه يحتاج إلى شجاعة عاطفية لكى يصدر القرارات الصعبة.

هذا ويجب إجراء تقييم لأهداف الأداء التى يضعها الرجل لنفسه بمعاونة رئيسه. ويجب أن يبدأ هذا التقييم بالطريقة التى يحقق بها هذا الرجل أهدافه، كما لا يجب أن يبدأ بالقوة الدافعة الذاتية. إذ يجب أن يقوم هذا التقييم بالسؤال: «ما هو العمل السليم الذى قام به هذا الرجل عدة مرات وبإصرار؟» إن هذا يقودنا إلى الوصول إلى وجه القوة فى الرجل والعناصر الكامنة التى تمنعه من جعل هذه القوى تخرج بكامل فاعليتها. كما يَجب أن يتم تقييماً ذاتياً من الرجل نفسه ويسأل: «ماذا أريد من الحياة؟ وما هى قيمى الشخصية وتطلعاتى واتجاهاتى؟ وماذا يجب أن أفعل لكى أتعلم وأتغير، لأجعل نفسى قادراً على تحقيق مطالبى وتحقيق تطلعاتى فى الحياة؟» كما يمكن طرح هذه الأسئلة بواسطة فرد غريب من الخارج، يكون على معرفة جيدة بهذا الرجل، على أن يكون له نظر ثاقب.

إن تطوير الذات قد يتطلب مهارات جديدة، كما يتطلب خبرة جديدة. وأهم عوامل التطوير الذاتى هى الخبرة فى العمل والقدوة من الرئيس، ولذا .. فإن التقييم الذاتى يجب أن يوصلنا إلى قرارات نهائية بخصوص المتطلبات والفرص السانحة لما يجب أن يسهم فيه الرجل وللخبرات التى يحتاجها. والسؤال الذى يجب أن يطرح دائماً هو: «ما هى الخبرات الوظيفية المناسبة لهذا الرجل لكى تتطور قواه بأسرع قدر ولأبعد مدى؟»

إن المدير الذى يعمل على تطوير نفسه، يضرب المثل الأعلى الذى لا يقاوم. وهذا المثل الأعلى يشجع الناس على تطوير قواهم، ويساعدهم فى الحصول على الخبرات التى يحتاجونها. والمدير الذى يثبط الهمم، والذى يعرف تماماً ما هى الأشياء المستحيل على الأفراد القيام بها، ويتمسك بهذه الأشياء، بدلاً من مساعدتهم فى الحصول على الخبرات الوظيفية بطريقة متصلة بنمائهم فى العمل، فإنه يوقف بذلك التطوير الذاتى للأفراد.

إن التطوير يعتبر دائماً تطويراً ذاتياً. فإذا قامت مؤسسة تجارية مثلاً بتولى

مسئولية تطوير رجل ما، فإن هذا يعتبر تفاخراً تافهاً، فالمسئولية تنحصر فى الفرد وفى قدراته ومجهوداته. ولا يمكن لأى مؤسسة تجارية إحلال جهودها محل جهود التطوير الذاتى للفرد. إن القيام بمثل هذا العمل يعتبر تظاهراً سخيفاً. ولدى كل مدير الفرصة الكاملة لتشجيع التطوير الذاتى أو إعاقته، وكذا لتوجيهه أو أن يخطئ فى توجيهه. كما يجب تحديد مسئوليته بكل دقة فى مساعدة جميع الرجال العاملين معه على التركيز والتوجيه والتطبيق للمجهودات الخاصة بالتطوير الذاتى. كما يمكن لكل شركة أن تتيح لمديريها التحديات الخاصة بالتطوير والخبرات اللازمة لها.

أصبح من غير الضرورى الآن المناقشة فيما إذا ما كانت عمليات تطوير المديرين والإدارة تعتبر رفاهية لا تقوم بها سوى الشركات الكبرى فى أوقات الرواج أم لا. إن معظم الشركات الكبيرة وكذا عديد من الشركات الصغيرة، تعرف أن تطوير الإدارة والمديرين أصبح أمراً مهماً مثل معمل الأبحاث. ولم يعد من الضرورى محاربة الخوف الناتج من أن الشركة ستطور كثيراً من الأفراد المتازين، لأن الطلب على الأفراد المتازين المتطورين يزداد بسرعة أكبر مما تستطيع أى برامج تطوير أن تمدنا به. كما أن قدرة الشركة على جذب الرجال للعمل لديها أصبحت تقارن بقدرتها على تطوير الرجال لصالح الشركة وللشركات الأخرى. ولقد أصبح تطوير المدير والإدارة أمراً ضرورياً لأن منشآت الأعمال أصبحت مؤسسات رئيسية فى مجتمعنا. وفى عديد من المؤسسات الكبرى مثل الكنائس والقوات المسلحة، نجد أن البحث عن القادة، وتطويرهم وإثبات كفاءتهم، يستحوذ على وقت وانتباه هذه المؤسسات تماماً..

ونظراً لروح مديرى اليوم ورؤيتهم وأدائهم فإننا نتوقع منهم أن يقوموا بتطوير الأفراد الذين سيديرون الغد. وكما أن لا أحد يدرك أبعاد موضوع ما، مثلما يدركه الرجل الذى اضطر إلى تدريسه، فإنه لا أحد كذلك يمكنه التطوير مثل الرجل الذى يحاول مساعدة الآخرين على تطوير أنفسهم. وفى الحقيقة، فإن لا أحد يستطيع تطوير نفسه إلا إذا قام بتطوير الآخرين، فمن خلال جهودهم المبذولة لتطوير الآخرين يرتقى المديرون بمطالبهم التى يفرضونها على أنفسهم. إن أحسن الأفراد أداءً لعملهم فى أى مهنة، هم أولئك الذين ينظرون إلى الرجال الذين قاموا هم بتدريبهم وتطويرهم على أنهم أشرف الآثار الباقية التى يمكنهم تركها خلفهم.

ومرة أخرى أكرر، إن تطوير الإدارة والمديرين مطلبان نحتاج إليهما فى المؤسسات الخدمية العامة كما سنحتاجهما فى منشآت الأعمال تماماً، ويتم مباشرتهما ومعالجتهما بنفس الطريقة فى الحالتين. والأهم من هذا هو أن المدير والمهنى المتخصص فى هذه الأيام مسئولان عن تطوير نفسيهما، وهى مسئولية تجاه منشأة الأعمال التى يعملون بها تماماً كما هى مسئوليتهما أمام أنفسهما.

إننا نسمع كثيراً فى هذه الأيام عن رجل المنظمة، وعن إبعاد بعض الأفراد الموجودين بالمنظمات. إنى أشك فى إذا ما كان هناك انسجام فى مؤسسة اليوم أكثر مما كان هناك فى القرى الصغيرة بالأمس، بما فيها من ثقل وطأة الطبقات والعشائر والأقارب. وبما فيها من قوالب خاصة من الناس والعادات والتقاليد. كما أنى أشك فيما إذا كان هناك اغتراب أكثر فى هذه الأيام عما كان هناك فى المجتمعات السابقة.

إلا أنه سواء أكان الانسجام واليأس المعنوى أكبر أم أقل قدراً فى هذه الأيام عنها فى الماضى، فإن القوة المضادة الوحيدة لهاتين الحالتين، هى تعهد الفرد بتطوير الذات وتعهده بالامتياز فى العمل.



الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية

القوى الخاصة بسوء التوجيه. البراعة فى العمل كضرورة وكخطر. سوء التوجيه بواسطة المدير. سوء التوجيه بواسطة المرتبات والمكافآت. ماذا يجب أن تكون عليه الأهداف ؟. الإدارة بطريقة الحملات. كيفية تحديد الأهداف الخاصة بالمدير، ومن يقوم بها ؟. الرقابة بواسطة المقاييس. وهل هى تطلب الكثير من الفرد ؟. فلسفة الإدارة.

إن كل عضو فى منشأة الأعمال يسهم بشئ مختلف، إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام. كما يجب أن تعمل جهودهم فى نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج «كل» كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات، أو ازدواج غير مطلوب فى المجهود.

ويتطلب الأداء أن توجه كل وظيفة نحو أهداف المنظمة. وبالتحديد.. فإن وظيفة كل مدير يجب أن تركز على نجاح المنظمة «ككل»، كما يجب توجيه الأداء المتوقع من المدير نحو أهداف الأداء الخاصة بمنشأة العمل الحر. وأن تقاس نتائجه بواسطة الإسهام الذى تشارك به هذه النتائج فى نجاح منشأة الأعمال. وعلى المدير تفهم مطالب أهداف العمل المطلوبة منه شخصياً من ناحية الأداء، وعلى مديره معرفة ما يجب طلبه من الإسهامات وما يتوقعه من هذه الإسهامات، وإذا لم يتم الوفاء بهذه المطالب، فهذا سيعنى أن المديرين قد أسئ توجيههم، وتكون مجهوداتهم قد ذهبت سدى ودون فائدة.

إن الإدارة بالأهداف تتطلب مجهودات كبيرة ووسائل خاصة، لأن المديرين فى منشآت الأعمال لا يكونوا موجهين أتوماتيكياً إلى هدف عام، بل على العكس، فإن المنظمات بطبيعتها تحتوى على أربعة عوامل قوية خاصة بسوء التوجيه، وهى: العمل التخصصى لأغلب المديرين، وهيكل الإدارة المحتوى على سلسلة من الأشخاص، والاختلافات فى وجهات النظر والعمل وانعزال المستويات المختلفة للإدارة الناتجة عن هذه الاختلافات، وأخيراً نظام المرتبات والمكافآت لفريق الإدارة. وللتغلب على هذه العقبات يتطلب الأمر أكثر من النوايا الطيبة والمواعظ والنصائح، فهو يتطلب سياسة وهيكلاً، وأن تنظم الإدارة بالأهداف بطريقة ذات معنى، وأن تصبح القانون الحى لمجموعة الإدارة بكاملها.

وتحكى القصة القديمة أن ثلاثة من قاطعى الأحجار عندما سئلوا عما يفعلونه، أجاب الأول «إنى أكسب قوت يومى»، وأجاب الثانى «إنى أقوم بأحسن عمل فى قطع الأحجار فى هذه البلاد». وأجاب الثالث «إنى أبنى كاتدرائية». وبالطبع يتضح أن الرجل الثالث هو مدير حقيقى فالرجل الأول يعرف ما سيجنيه من العمل ويقوم به، وهو يقدم عملاً جيداً فى يومه لكى يأخذ أجره. ولكنه ليس مديراً، ولن يكون مديراً. أما الرجل الثانى فهو مشكلة. إن البراعة فى العمل هى أمر ضرورى، وللحقيقة، فإن أى منظمة ستضعف معنوياتها إذا لم تطالب أعضاءها بأعلى درجة من البراعة فى العمل، إلا أن هناك دائماً خطراً من أن العامل الحقيقى، أو المهنى المتخصص، قد يعتقد أنه يحقق وينجز شيئاً بينما هو فى الواقع يلمع الأحجار أو يجمع الهامش السفلى بالحواشى لكتاب ما. إن البراعة فى العمل يجب أن تشجع فى منشآت الأعمال، إلا أنه يجب أن ننسبها إلى مطالب «الكل» الشامل، أى العمل الكبير.

إن أغلب المديرين والمهنيين المتخصصين يهتمون (كالرجل الثانى فى المثال المطروح) بالعمل التخصصى. وحقيقى أنه يجب الإبقاء على عدد المديرين العاملين عند الحد الأدنى، كما يجب وجود أكبر عدد ممكن من المديرين العموميين الذين يديرون ويجرون عمليات التكامل فى العمل، وتنصب عليهم المسئولية المباشرة الخاصة بالأداء والنتائج.

وتتكون عادات الرجل الذى يعمل كمدير، مثل رؤيته للأمور وقيمه الشخصية، أثناء قيامه بأعماله الوظيفية والتخصصية. ومن المهم أن ينمي المتخصص الوظيفى لنفسه مستويات عالية من البراعة، والعمل على أن يكون «أحسن قاطع أحجار فى البلاد»، لأن العمل دون مستوى عالٍ هو نوع من الغش، يفسد الرجل نفسه والذين من حوله.

إن التأكيد والحث على البراعة يولدان الابتكار والتقدم فى جميع مجالات الإدارة. ويجب تشجيعهم وحثهم على «إدارة الأفراد على أعلى مستوى»، و«إدارة أحدث المصانع وأكثرها تطوراً»، وأن يقوموا «ببحوث علمية حقيقية للسوق» وكذا «إيجاد أحدث نظام حسابى» أو القيام «بهندسة تامة للعمل».

إلا أن الحث على البراعة التخصصية فى العمل الوظيفى والتخصصى تعتبر أيضاً خطراً، فهى تميل إلى تحويل رؤية ومجهودات الفرد عن أهداف العمل، ويصبح العمل الوظيفى نهاية فى حد ذاته، فنجد أنه فى كثير من الأحيان أن المدير العامل لم يعد يقيس أداءه طبقاً لحجم إسهام هذا الأداء فى المؤسسة، ولكن طبقاً لمعاييره التخصصية للبراعة. كما أنه يميل إلى تقييم مرؤوسيه طبقاً لبراعتهم، كما أنه يكافئهم ويرقيهم طبقاً لذلك، كما أنه يستاء من المطالب التى تفرض عليه، والتى تخص الأداء فى منشأة العمل الحر، مثل التدخل فى «الهندسة الجيدة»، و«الإنتاج دون عوائق» و«البيع الكاسح». وبهذا تصبح رغبة المدير الموظف الحقيقية فى البراعة فى العمل قوة طاردة مركزية تمزق المؤسسة بالكامل وتحولها إلى اتحاد مهلهل من الإمبراطوريات الوظيفية، يهتم كل منها بعمله، ويحمى كل منها أسراره فى غيرة شديدة، ويعمل كل منها بجد على تكبير مناطق نفوذه بدلاً من بناء منشأة العمل الحر ككل، هذا اللهم إلا إذا قام المدير بإعادة اتزان الأمور. ولقد تضخم هذا الخطر إلى درجة كبيرة بالتغييرات التكنولوجية والاجتماعية التى تجرى الآن.

إن أعداد المتخصصين المتعلمين تعليماً عالياً والذين يعملون فى منشآت الأعمال تتزايد بدرجة كبيرة. كما سيزداد مستوى البراعة فى العمل المطلوب من هؤلاء المتخصصين. إن قوة العمل لدينا تتجه لكى تكون قوة عمل متعلمة، تسهم فيها الأغلبية فى شكل معرفة متخصصة. كما أن الميل لجعل الوظيفة أو البراعة فى العمل كفاية فى حد

ذاتها، ستصبح سمة منتشرة فى الغد أكثر من اليوم، إلا أنه فى نفس الوقت ستطالب التكنولوجيا الحديثة بتنسيق أكبر بين المتخصصين، وستطالب بأن يقوم الرجال الموظفون حتى فى أدنى مستويات الإدارة بأن ينظروا إلى منشأة العمل الحر ككل، وأن يفهموا ماذا يطلب منهم. وستحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى الاندفاع نحو الامتياز فى العمل، وإلى التوجيه المستمر للمديرين على كل المستويات نحو الهدف المشترك. إن أحد أسباب الأزمة فى الجامعات هو أن أساتذة الجامعة أصبحوا لا يرون الجامعة على أنها منزلهم ويعطون ولاءهم لتخصصهم، وهذا ما يحدث فى جميع المؤسسات بما فيها منشآت الأعمال.

إساءة التوجيه بواسطة الرئيس فى العمل

إن شكل السلطة الخاصة بالإدارة يزيد من الخطر، فإن ما يفعله المدير ويقوله وكذا ملاحظاته العابرة وعاداته وأسلوبه، تبدو لمرؤوسيه على أنها أعمال مدروسة محسوبة ومخطط لها وذات معنى. وكل ما تسمعه فى المكان هو كلام عن العلاقات البشرية. إلا أنه عندما يدعو المدير أحد الرجال لتعنيفه، فإن ذلك يكون بسبب ارتفاع عدد ساعات عمله الإضافية، وعندما يحدث أن يقوم بترقية رجل فإن الوظيفة ذات المرتب العالى تذهب إلى أولئك الذين يملأون النماذج الحسابية للإدارة. إن هذا واحداً من أكثر «الألحان» شيوعاً والتى يتم التغنى بها على جميع مستويات الإدارة تقريباً، وهى تؤدى إلى الأداء السئ، وإنقاص العمل الإضافى، كما تعبر عن نقص الثقة فى الشركة وإدارتها. إلا أن المدير الذى يسئ توجيه مرؤوسيه لا يتعمد فعل ذلك. فهو يعتبر العلاقات البشرية أهم واجب لمديرى مصانعه، وعندما يتكلم عن الوقت الإضافى، فإنه يبدى رغبته فى أن يظهر أمام رجاله على أنه «رجل عملى»، أو أنه يظهر التآلف مع مشاكلهم عن طريق الكلام عن العمل معهم. وهو يركز على نماذج إدارة الحسابات لأنها تضايقه كما تضايق رجاله، أو لأنه لا يرغب فى الوقوع فى مشاكل أكثر مع مراقب الحسابات. ولكن هذه الأسباب تَخْفَى عن مرؤوسيه، فكل ما يرونه أو يسمعونه هو موضوع الوقت الإضافى، والتأكيد على النماذج.

إن حل هذه المشكلة يتطلب هيكلاً إدارياً تتركز فيه أعين المدير ورئيسه على مطالب العمل وليس على مطالب الرئيس. أما التركيز على الأساليب والطرق، عن طريق كثير من

المطبوعات والنشرات الإدارية فإنه سيزيد من المشكلة. وفى الحقيقة فإن كل من هو على علم بمنشآت العمل الحر اليوم، يلاحظ المواقف الخاصة بالمدير الذى يحاول تفادى سوء التوجيه عن طريق تغيير سلوكه، ويلاحظ أن هذا العمل قد حول العلاقة المرضية إلى كابوس من الحرج وسوء الفهم. ويصبح المدير نفسه خجلاً لفقده كل العلاقات السلسة مع رجاله، ويكون رد فعل رجاله هو: «عندما كانوا يساعدوننا، فإننا كنا نعلم ما هو مطلوب منا، أما الآن فيجب علينا أن نخمن ما هو مطلوب منا».

الاختلافات فى مستويات الإدارة

• إن سوء التوجيه ينتج من الاختلافات فى الاهتمام والأداء بين مختلف مستويات الإدارة. إن هذه المشكلة أيضاً لا يمكن حلها بالمواقف والنوايا الطيبة، لأنها منزرعة فى الهيكل الخاص بأى منشأة أعمال، كما أنه لا يمكن حلها عن طريق «الاتصال الجيد» لأن الاتصال يفترض وجود مفاهيم مشتركة ولغة مشتركة وهى بالضبط الأشياء التى تكون مفقودة.

إن هناك قصة تحكى أن رجالاً فقدوا البصر، تقابلوا مع فيل على الطريق، وهى قصة معروفة لدى رجال الإدارة. فكل إدارة ترى نفس الفيل (أى منشأة العمل الحر) برؤية خاصة. فنجد أن المشرف على الإنتاج، (وهو هنا كمثل الرجل الأعمى الذى تحسس رجل الفيل وقرر أن هناك شجرة تعترضه) يميل لرؤية المشاكل الإنتاجية الحالية - أما الإدارة العليا فهى الرجل الأعمى الذى تحسس خرطوم الفيل وقرر أن هناك حية كبيرة تعترض طريقه. فهى بهذا تميل إلى أن ترى منشأة الأعمال ككل، فترى حملة الأسهم والمشاكل المالية وكلها عبارة عن مجرد حشد من الأرقام والعلاقات. أما إدارة العمليات، فهى كالرجل الأعمى الثالث الذى تحسس بطن الفيل واعتقد أن هناك انهياراً أرضياً فوقه ولذا نجدها ترى الأشياء من ناحية الأداء الوظيفى، إن كل مستوى يحتاج إلى رؤيته الخاصة فهو لايستطيع القيام بعمله بدون هذه الرؤية الخاصة. إلا أن هذه الرؤى تختلف عن بعضها لدرجة أن الأفراد فى المستويات المختلفة يتكلمون عن نفس الشئ، بينما هم لا يدركون هذا، أو يعتقدون أنهم يتكلمون عن نفس الشئ بينما هم بعيدون كل البعد، بعضهم عن البعض.

إساءة التوجيه بالمرتبات والمكافآت

قد يكون هيكل أو نظام المرتبات والمكافآت هو أخطر قوة تؤدى إلى سوء التوجيه فى المجموعة الإدارية. وهى فى نفس الوقت أكثر القوى مقاومة للعلاج. إن بعض المديرين يجب أن ندفع لهم إلا أن كل نظام للمرتبات والمكافآت يحتمل أن يسئ التوجيه.

وتعتبر المرتبات والمكافآت تكلفة لمنشأة الأعمال كما أنها تعتبر دخلاً لمستلمه. كما أنها تعبر عن حالة فى كل من المؤسسة والمجتمع، وتشتمل على أحكام خاصة بقيمة الفرد وبأدائه. وهى مرتبطة عاطفياً بجميع أفكارنا عن العدل والمساواة. إن النقود تعتبر شيئاً كمياً، كما إنها تعبر فى أى نظام للمرتبات والمكافآت عن شئ غير ملموس، إلا أنها أيضاً تعبر عن أكثر القيم والصفات حساسية، ولهذا لا نجد نظاماً سهلاً أو منطقياً للمرتبات والمكافآت.

وفى اليابان، نجد أن المرتبات والمكافآت (حتى سن الخامسة والأربعين) تبنى على عامل واحد فقط وهو الأقدمية، إلا أن هذا النظام يميل إلى سوء التوجيه، خاصة بين الشبان. فهو يدفعهم إلى إرضاء رؤسائهم بدلاً من الحصول على نتائج. إن الحقيقة فى أن المرتبات والمكافآت الفورية لا تتأثر بالأداء، يجعل الحكم المؤجل عنها أكثر أهمية، بمعنى، هل يصدر القرار الخاص بترقية مدير تنفيذى عند سن 45 عاماً إلى الإدارة العليا، أو يبقى كمدير متوسط ويعتزل بعد عشر سنوات، إن هذا بالطبع لا يؤثر فى الفرد الذى قرر أنه لن يستطيع الوصول إلى الإدارة العليا، أى إنه قرر أن الأمر لا يساوى المجهود الذى سيبذله. إلا أن الفرد الطموح المؤدى والذى يجب أن يُحَث بالطريقة السليمة سيوجه توجيهاً خاطئاً بالطبع بهذا النظام اليابانى، ولن يقبل أن يرقى بواسطة مجموعة متحيزة، بدلاً من أن يرقى على أساس الأداء.

ويقوم أى نظام للمرتبات والمكافآت بتحديد مكان الفرد فى المجموعة، ومقارنة مرتبه بمرتب الآخرين، خاصة بالنسبة لمرتب نظرائه من الأفراد، والتى يعتبرها أهم من حجم مرتبه (انظر الفصل 16 ، 18). هذا ويجب أن يحافظ المرتب والمكافأة على التوازن بين الاعتراف بالفرد والاستقرار وسلامة المجموعة. ولهذا لن تنجح أى محاولة لوضع «تركيبة

علمية» للمرتب والمكافآت.

إن أحسن خطة مرتبات ومكافآت يمكن عملها هى تسوية وحل وسط بين الوظائف والمعانى المختلفة للمرتب والمكافأة نفسها، سواء الخاصة بالفرد أو بالمجموعة. إلا أن أحسن الخطط ستظل تهدم كما تنظم، وستسئ التوجيه كما توجه، وتشجع الخطأ والصواب معاً. كما أن هناك علامات تحذير أكثر قوة للمديرين من المرتب ونظام المرتبات والمكافآت. إن أهمية هذه العلامات تذهب إلى ما هو أبعد من المعنى الاقتصادى للنقود، فهى تنقل لهم قيم إدارتهم العليا وقيمتهم فى داخل المجموعة الإدارية. وهى تعبر بشكل واضح ملموس عن مركز الفرد، ورتبته، وتقديره فى داخل المجموعة، إن القليل من المال الزيادة، (فى هذه الأيام التى تشهد نسباً عالية من الضرائب) تعنى القليل بالنسبة للأفراد القدامى، بل إنها لا تعنى سوى القيام بدفع ضرائب أكثر، إلا أن الأثر الرمزى للمبلغ الضئيل ووقعه النفسانى لا يمكن حصره.

إن أكثر حالات سوء التوجيه ضرراً قد تنتج من نظم المرتبات والمكافآت التى تبدو «عادلة» والتى تخص رؤساء الأقسام غير المركزية فى منشآت الأعمال الحرة، والتى تربط مرتب المدير مباشرة بالأداء، وبالأداء المقاس بالعائد على الاستثمار خلال عام. إننا إذا أردنا قياس الأداء فليست هناك وسيلة غير هذه. فالمدير وزملاؤه يقيسون أنفسهم بأرباحهم السنوية أو بخسائرهم، ولكى نمكنهم من ذلك نجد أن اللامركزية هى الحل الأنسب. ومع ذلك فإذا كان العائد على الاستثمار أو الأرباح الحالية يغالى فى تأكيدها ، فإن مديرى منشآت العمل الحر اللامركزى سيساء توجيههم إلى القيام بالاستخفاف بالمستقبل.

لقد فشل فريق إدارى، يرأس قسماً كيميائياً كبيراً لشركة، فى إنتاج منتج جديد مطلوب للغاية. وسنة بعد أخرى كانوا يقدمون تقريرهم لإدارتهم العليا بأن المنتج غير جاهز تماماً. ولما سألوا مدير القسم عن سبب تأخر المشروع الحيوى الخاص بنجاح عمله، أجاب بالآتى: «هل نظرتم إلى خطة المرتبات والمكافآت الخاصة بنا ؟ أنا شخصياً لدى مرتب مضمون، إلا أن مجموعة الإدارة كلها التى تعمل معى تحصل على دخلها الرئيسى من العلاوة المرتبطة بالعائد على الاستثمار، ومن الصحيح أن المنتج هو مستقبل هذا العمل. إلا

أنه فى خلال الستة أو السبعة أعوام القادمة سيكون هناك استثمار ولكن دون عائد. إنى أعرف إننا تأخرنا ثلاث سنوات، ولكن هل تتوقعون أن أحصل على الخبز من أفواه زملائى؟»

لقد انتهت هذه القصة نهاية سعيدة، إذ تم تغيير خطة المرتبات والمكافآت بنفس طريقة شركة «دى بون» التى اتخذتها فيما يختص بالتطويرات الجديدة. إن هذه الشركة لاتضع تكلفة التطوير فى قاعدة الاستثمار لدى أى قسم أو فرع إلا إذا تم طرح المنتج الجديد فى السوق. وفى خلال عام أو أكثر يكون المنتج قد تم طرحه فى السوق ويجرى بيعه.

إن إدراك الخطر بدأ على مدى واسع، فقد بدأت شركة «جنرال إلكتريك» منذ سنوات بتكهين خطة مرتباتها ومكافآتها المبنية على العائد على الاستثمار، واستبدلتها بأخرى يكون فيها العائد على الاستثمار عاملاً واحداً فقط فى مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين فى الأقسام. كما اشتملت خطة المرتبات والمكافآت هذه على عوامل أخرى تعكس توفير احتياطى للمستقبل، عند إقرار العلاوات فى الأقسام. وقد حسنت هذه الخطة الأحوال كثيراً. إلا أنه لا يوجد أحد فى «جنرال إلكتريك» يعتبر هذا النظام نظاماً كاملاً نظراً لتعقيده. ويجب تفضيل نظام سهل للمرتبات والمكافآت بدلاً من النظم المعقدة، ويجب أن يسمح هذا النظام بالاستخدام، ويمكن من أن يكون المدفوع مناسباً لوظيفة الفرد بدلاً من فرض قدر معين للجميع، لكننى سأكون آخر من يدعى بأنه يمكن اختراع نظام علمى أو عادل لذلك. وكل ما يمكن عمله هو أن ننتبه ألا يقوم نظام المرتبات والمكافآت بمكافأة التصرف الخاطئ، أو يؤكد النتائج الخاطئة، ويوجه الأفراد بعيداً عن الأداء للصالح العام.

ماذا يجب أن تكون عليه أهداف المدير

المجهود المستمر فقط هو الذى يمكننا من القيام بالعمل المضاد نحو الميل إلى الانتشار وسوء التوجيه. وعلى الرؤساء فهم ما يتوقعونه من مديريهم المرؤوسين. وعلى المرؤوسين بدورهم أن يكونوا قادرين على معرفة النتائج التى سيكونون مسئولين عنها. وبدون المجهودات الخاصة لن يعرف أو يفهم الرؤساء أو المرؤوسين هذا، ولن تكون أفكارهم متوافقة أو متماثلة.

إن كل مدير، من أول الرئيس الأعلى حتى ملاحظ الإنتاج أو الموظف الكاتب، يحتاج إلى أهداف موضحة تماماً. وإلا فسيكون الاضطراب هو الأمر الحتمى. ويجب أن توضح هذه الأهداف الأداء الذى يجب أن تحققه الوحدة الإدارية الخاصة بالمدير. ويجب أن توضح الإسهامات التى من المتوقع أن يقوم بها هو ووحدته لمعاونة الوحدات الأخرى للحصول على أهدافهم، كما أنها يجب أن توضح تماماً الإسهام الذى يتوقعه المدير من الوحدات الأخرى لتمكينه من تحقيق أهدافه هو، ويجب التأكيد من البداية على عمل الفريق ونتائج الفريق.

هذا.. ويجب أن تنبع الأهداف دائماً من أهداف منشأة الأعمال العامة، ومطالبة حتى الملاحظ فى خط الإنتاج ببيان عن أهدافه المبنية على أهداف الشركة وأهداف الإدارة الصناعية. وقد تكون الشركة من الكبر بحيث تجعل المسافة بين إنتاج الملاحظ والإنتاج الكلى بعيدة بعداً فلكياً. إلا أن الملاحظ يجب أن يركز على أهداف الشركة، وأن يعرف نتائجه بلغة إسهام وحدته فى «الكل» الذى هو جزء منه.

ويجب أن تُبيّن أهداف كل مدير مدى إسهامه فى تحقيق أهداف الشركة فى جميع مجالات العمل. ومن الواضح بالطبع أنه ليس هناك إسهام مباشر لكل مدير فى مجال من مجالات الشركة. فمثلاً نجد أن الإسهام الذى يقوم به التسويق غير مباشر، ومن الصعب تحديد أثره على الإنتاجية مثلاً، ولكن يجب توضيح إذا ما كان المدير ووحدته لن يتوقعا الإسهام فى مجال من المجالات التى تؤثر على إثراء وبقاء العمل؛ لأنه من الواجب أن يفهم المديرون أن نتائج منشأة العمل الحر تتوقف على اتزان المجهودات والنتائج فى عدد كبير من المجالات. إن هذا العمل ضرورى لإعطاء رؤية واضحة عن البراعة فى العمل فى كل وظيفة وتخصص، وتمنع بناء الإمبراطوريات والغيرة التعصبية، بين الوظائف المختلفة والتخصصات المختلفة. ومن الضرورى أيضاً تجنب التأكيد الزائد على مجال معين بالذات. إن هذا مهم بالذات بالنسبة لموظفى الخدمات وللمجموعات المتخصصة تخصصاً عالياً مثل رجال الكمبيوتر. فمن غير الممكن لهم أن ينسبوا عملهم دائماً إلى أهداف العمل ونتائجه. ولكنهم إذا لم يحاولوا على الأقل القيام بهذا فإنهم من المحتمل أن يوجهوا عملهم بعيداً عن أهداف العمل ونتائجه.

وللحصول على مجهودات متوازنة يجب أن تكون أهداف جميع المديرين على جميع المستويات وفى جميع المجالات مكيفة وفقاً للاعتبارات البعيدة المدى والقريبة المدى. ومن الطبيعى أن تتضمن جميع الأهداف الملموسة للعمل وأيضاً الأهداف غير الملموسة مثل تنظيم وتطوير المدير، وموقف العامل وأدائه، والمسئولية الاجتماعية، وإذا لم نقم بهذه الأعمال فسيكون هذا عبارة عن قصر نظر وأمر غير عملى بالمرة.

الإدارة بواسطة الحملات

إن الإدارة السليمة تتطلب تأكيداً متوازناً على الأهداف، خاصة بواسطة الإدارة العليا. فهى بهذا تتجنب سوء التصرف الشائع جداً وهو الإدارة عن طريق الأزمات والحملات. والجميع يعرف أنه بعد ثلاثة أسابيع من انتهاء الحملة سينهار كل شئ وتعود الحالة إلى ما كانت عليه من قبل، وهم يتوقعون ذلك بالفعل.

إن النتيجة الوحيدة للحملة الاقتصادية هى القيام بفصل السعاة والكتبة على الآلات الكاتبة وأن يضطر المديرون التنفيذيون ذوو المرتب البالغ 25,000 دولار فى العام بعد ذلك إلى قيامهم بالكتابة على الآلات الكاتبة بأنفسهم، ذلك العمل الذى يساوى 150 دولار فى الأسبوع فقط، ويكتبون خطاباتهم بأنفسهم وبطريقة سيئة للغاية. ومع ذلك فإن كثيراً من الإدارات تفشل فى الوصول إلى النتيجة الحتمية القاضية بأن الحملات ليست هى الطريقة التى يمكن بها تنفيذ الأعمال.

إن الإدارة عن طريق الحملات تؤدى إلى سوء التوجيه علاوة على عدم فاعليتها. فهى تضع كل التأكيد على مرحلة واحدة من العمل على حساب كل شئ آخر.

لقد تكلم مدير محنك قاسٍ ذات مرة ملخصاً كلامه على النحو التالى: «سنقوم بجرد المخازن فى أربعة أسابيع، ثم أربعة أسابيع أخرى لخفض التكاليف، متبوعة بأربعة أسابيع للعلاقات الإنسانية، ثم يكون لدينا حوالى شهر واحد لكى ندفع بخدمات العملاء للأمام، ثم بعد ذلك سيكون المخزون قد عاد إلى ما كان عليه عندما بدأنا. فنحن لا نحاول القيام بعملنا. إن كل ما تتكلم عنه وتفكر فيه الإدارة العليا هو أرقام الجرد الخاصة بالأسبوع الماضى أو شكاوى العملاء هذا الأسبوع، أما كيف نقوم نحن بباقى عملنا، فهم لا يريدون معرفة ذلك».

فى المؤسسة التى يقوم فيها المديرون بالإدارة بواسطة الحملات، يقوم الأفراد إما بإهمال أعمالهم للمساهمة فى الحملة الجارية أو أنهم ينظمون أنفسهم للقيام بتخريب جماعى للحملة لكى يتمكنوا من إتمام أعمالهم. وعندما تحل الأزمة الحقيقية، وعندما يجب ترك كل شئ للبدء فى الإسهام فى العمل، فإنهم يتعاملون مع الأزمة كأى حالة من حالات الهستيريا التى تخلقها الإدارة. إن الإدارة بواسطة الحملات هى علامة مؤكدة للفوضى، وهى اعتراف بعدم الكفاءة، وتشير إلى أن الإدارة لا تقوم بالتفكير، كما تشير إلى أن الشركة لا تعرف توقعاتها من المديرين، أى لا تعرف كيف تديرهم وهى بهذا تكون قد أساءت توجيههم.

كيفية تحديد الأهداف الخاصة بالمدير، ومن يقوم بها ؟

يجب تحديد أهداف وظيفة كل مدير عن طريق الإسهام المفروض عليه لإنجاح الوحدة الأكبر الذى هو جزء منها، فأهداف وظيفة مدير المبيعات فى المنطقة يجب أن تحدد بالإسهامات التى سيقوم بها هو وقوة مبيعات المنطقة التابعة له، تجاه إدارة المبيعات. كما أن أهداف وظيفة مهندس المشروع ومهندسيه ورساميه يجب أن تحدد بالإسهامات التى سيقوم بها تجاه الإدارة الهندسية. كما تحدد أهداف المدير العام لقسم من الأقسام غير المركزية، بالإسهامات التى يقوم بها القسم الخاص به تجاه أهداف الشركة الأم.

إن على الإدارات الأعلى الاحتفاظ بحق الموافقة أو عدم الموافقة على هذه الأهداف. إلا أن تقرير هذه الأهداف هو من مسئولية المدير، بل يعد أول مسئولية من مسئولياته. كما أن هذا يعنى أيضاً أن على كل مدير الاشتراك فى صنع أهداف الوحدة الأكبر التى هو جزء منها. إن إعطاءه مجرد الإحساس بالاشتراك لا يكفى، بل هو عمل خاطئ. لأن معنى المدير هو أن يكون مسئولاً، كما يجب أن تعكس أهدافه احتياجات أهداف منشأة العمل الحر كلها، وليس مجرد ما يطلبه مديره أو هو نفسه. ويجب أن يلتزم بهذه الأهداف بفعل إيجابى مصدق عليه، وعليه معرفة وتفهم الأهداف النهائية للعمل. وما يتوقع منه ولماذا، وكيف سيتم قياس عمله وبماذا، كما يجب أن يكون هناك لقاء فكرى فى داخل إدارة كل وحدة بالكامل. وإذا ما ساهم المدير الأقل مستوى بهذه الطريقة.. يمكن للمدير فى

المستويات الأعلى أن يعرف ماذا يتوقع منهم، وأن يخطط مطالبه الدقيقة.

إن هذا الأمر مهم لدرجة أن بعض المديرين الممتازين الذين أعرفهم، يتقدمون على ذلك بخطوة أيضاً، فهم يجعلون كل مرؤوس لديهم يقوم بكتابة «رسالة إلى المدير» مرتين فى العام. ويقوم فيها كل مدير صغير بتحديد أهداف عمل رئيسه وأهداف وظيفته هو كما يراها، ثم يضع مستويات الأداء التى يعتقد أنها تناسبه، ثم يرتب بعد ذلك الأعمال التى يجب أن يقوم بها للحصول على هذه الأهداف، وكذا العقبات الرئيسية التى ستواجهه فى داخل وحدته. كما يكتب الأعمال التى تقوم بها الشركة ورئيسه فى العمل لمساعدته، وكذا الأعمال التى تعوقه عن العمل. وأخيراً عليه أن يكتب مقترحاته عما سيفعله فى السنة التالية للوصول إلى أهدافه. وإذا ما قبل رئيسه هذا البيان تصبح «الرسالة إلى المدير» الميثاق الذى سيعمل هذا المدير تحت ظله. إن هذه الطريقة التى لا مثيل لها، تبرز السهولة التى يمكن للملاحظات العادية الخاصة بأكفأ مدير، أن توجد الارتباك وسوء التوجيه.

لقد قامت شركة من الشركات باستخدام «الرسالة إلى المدير» هذه لمدة عشر سنوات. إلا أن كل رسالة منها كانت تحير المدير الأقدم الذى استلم هذه الرسالة. وكلما سأل «ماهذا؟» كان الجواب «ألا تذكر ما قلته فى الربيع الماضى أثناء نزولك معى فى المصعد؟» إن «رسالة المدير» توجد كثيراً من التضارب الموجود فى المطالب المفروضة على المدير من قبل رؤسائه والشركة. وهل يجوز أن يطلب المدير الأقدم السرعة والجودة، بينما هو لا يستطيع الحصول إلا على أحدهما فقط ؟ ما هى الحلول الوسط التى تكون مطلوبة وتكون فى صالح الشركة؟ وهل يجوز أن يطلب المبادأة والتمييز السليم من رجاله، ويطلب منهم أيضاً مراجعته قبل القيام بأى عمل ؟ وهل يجوز أن يطلب منهم آراءهم ومقترحاتهم، ولكنه لا يستخدمها أو يناقشها؟ وهل يجوز أن تطلب الشركة من وحدة هندسية صغيرة أن تكون جاهزة فور حدوث عطل ما فى المصنع، ومع ذلك تطالبها بتسخير كل جهودها لاستكمال التصميمات الجديدة ؟ وهل يجوز أن تتوقع الشركة من المدير الحفاظ على مستويات عالية للأداء، ومع ذلك تمنعه من استبعاد العمال غير الصالحين للعمل ؟ وهل توجد حالات تضطر الأفراد بأن يقولوا: «إننا نستطيع القيام بالعمل طالما تمكنا من عدم تعريف المدير بما نقوم به؟»

إن هذه المواقف هى مواقف شائعة، وهى تخرب الروح والأداء، وقد لا يمنع خطاب المدير هذه المواقف، إلا أنه على الأقل يخرجها إلى العلانية، ويوضح أين يجب القيام بالحلول الوسط، وكيف يتم التفكير فى الأهداف ووضع الأولويات، وكيف يجب تغيير السلوك. وكما توضحه «الرسالة الخاصة بالمدير»، نجد أن إدارة المديرين تتطلب مجهودات خاصة، ليس فقط لإقامة الاتجاه العام، بل لاستبعاد سوء التوجيه.

إن التفاهم المتبادل لا يمكن الحصول عليه بواسطة الاتصال بالمستويات الأدنى مع المرؤوسين كما لا يمكن الحصول عليه بالكلام. فهو لا ينتج إلا من الاتصال بالمستويات الأعلى من الرؤساء، وهو يتطلب رغبة الرؤساء فى الاستماع، ويتطلب وسيلة مصممة خصيصاً لتتيح سماع المديرين فى المستويات الأدنى.

الرقابة الذاتية من خلال المقاييس

إن أكبر ميزة للإدارة بالأهداف هى أنها تمكن المدير من الرقابة على أدائه. إن الرقابة تعنى الحث الأقوى، إذ إنها تعنى القيام بأحسن الأعمال بدلاً من مجرد القيام بالعمل الكافى لتجنب الإخفاق، وهى تعنى أهداف أداء أعلى ورؤية أوسع. وحتى إذا لم تكن الإدارة بالأهداف ضرورية لتوحيد الاتجاه والمجهود لفريق الإدارة فإنها ستكون ضرورية لتتمكن من الإدارة عن طريق الرقابة الذاتية.

وأنا لم أتحدث بعد فى هذا الكتاب عن الرقابة. لقد تكلمت على القياسات وكان هذا مقصوداً، لأن التحكم والرقابة كلمتان غامضتان، فهى تعنى القدرة على توجيه النفس والعمل، كما تعنى سيطرة فرد على فرد آخر. إن الأهداف هى أساس الرقابة فى المعنى الأول، إلا أنها لا يجب أن تصبح أساس السيطرة فى المقام الثانى، لأن هذا سيضيع الغرض منها. إن أكبر إسهام تقوم به الإدارة بالأهداف هى أنها تمكننا من استخدام الإدارة بواسطة الرقابة الذاتية ، بدلاً من الإدارة بواسطة السيطرة.

ولكى يتمكن المدير من الرقابة على أدائه فإنه يحتاج لمعرفة أشياء أكثر من أهدافه. كما يجب أن يتمكن من قياس أدائه ونتائجه بالنسبة للأهداف، ويجب أن تتم ممارسة إمداد المديرين بمقاييس عامة واضحة باستمرار فى جميع المجالات الحيوية لمنشأة العمل

الحر. ولا تحتاج هذه المقاييس لأن تكون مقاييس كمية، كما لا تحتاج لأن تكون مقاييس مضبوطة. إلا أنها يجب أن تكون واضحة وسهلة ومعقولة. كما يجب أن تكون مناسبة وتوجه الانتباه والمجهودات إلى حيثما تكون مطلوبة. وأن يعتمد عليها، إلى الحد الذى يكون هامش الخطأ فيها معروفاً، ومفهوماً. كما يجب أن تشرح نفسها بنفسها، وقابلة للفهم دون الحاجة إلى الترجمة المعقدة أو إلى النقاش الفلسفى.

ويجب أن تكون لدى كل مدير المعلومات التى يحتاجها لقياس أدائه وأن يستلمها مبكراً، بحيث يمكنه القيام بأى تغييرات لازمة للحصول على النتائج المرجوة. على أن تصل هذه المعلومات للمدير نفسه، وليس لرئيسه. ويجب أن تكون هى الوسائل للرقابة الذاتية وليست الأداة للسيطرة من أعلى.

إن هذا يتطلب تأكيداً خاصاً فى هذه الأيام التى أصبح الحصول فيها على مثل هذه المعلومات أمراً ينمو بسرعة نتيجة للتطور التكنولوجى فى جمع المعلومات والتحليلات والتركيبات. وفى الماضى كان الحصول على معلومات عن الحقائق المهمة، إما أمراً غير ممكن تماماً، أو من الممكن تجميع هذه المعلومات بعد فوات الأوان، وعليه تكون هذه المعلومات قد أصبحت تاريخية. ولم يكن هذا نقمة خالصة. ومع أنها كانت تصعب الرقابة الذاتية الفعالة، إلا أنها صعبت رقابة المدير الأعلى، وذلك لعدم وجود المعلومات التى يمكن بها الرقابة عليه فقد كان من الضرورى ترك حرية العمل للمدير بالطريقة التى يرى أنها مناسبة.

إن القدرة الجديدة على الحصول على المعلومات القياسية ستمكننا من الرقابة الذاتية الفعالة وإذا تم استخدامها بهذه الطريقة، فإنها ستقودنا إلى تقدم هائل فى أداء وفعالية الإدارة. ولكن إذا ما تم إساءة استخدام هذه القدرات الجيدة فى فرض السيطرة على المديرين من أعلى، فإن التكنولوجيا الجديدة ستنزل أضراراً لا تعد ولا تحصى، عن طريق إضعاف معنويات الإدارة وخفض فعالية المديرين إلى درجة كبيرة.

الرقابة الذاتية ومستويات الأداء

إن الإدارة بالأهداف والرقابة تتطلب نظاماً ذاتياً، فهى ترغم المدير على فرض مطالب كبيرة على نفسه، ولا مجال فيها للتساهل، وتقوده إلى طلب كثير بدلاً من طلب

القليل، وقد كان هذا هو النقد الأساسى الذى رفع ضد هذا المفهوم (انظر الفصل 19 ـ الجزء الأول). هذا وتفترض الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية بأن الأفراد لديهم الرغبة فى تحمل المسئولية، ورغبتهم فى الإسهام والإنجاز، وهذا يعتبر افتراضاً جريئاً. إلا أننا نعرف أن الناس عموماً يتصرفون كما نتوقع منهم أن يتصرفوا. والمديرون الذين يفترضون أن الناس ضعفاء وغير مسئولين وكسالى، سيحصلون على الضعف واللامسئولية والكسل، فهم يفسدون الأفراد بعملهم هذا، أما المديرون الذين يفترضون القوة والمسئولية والرغبة فى الإسهام فقد تواجههم بعض المتاعب، إلا أن الواجب الأول للمدير هو تحويل قوى الأفراد إلى فعالية، وهذا لن يتأتى له إلا إذا بدأ بالافتراض بأن الأفراد (خاصة المديرين والمهنيين المتخصصين المحترفين) لديهم الرغبة فى الإسهام.

كما يجب عليه القيام بهذا الافتراض واضعاً فى اعتباره الشباب المتعلم الذين سيصبحون مديرى الغد، فهم لا يعرفون ما يعنون عندما يطلبون السماح لهم بالإسهام. إلا أن مطالبهم سليمة وهم على حق فى أن الإدارة (كما اتضح فى جميع المؤسسات ومنشآت الأعمال الحرة) لا تتحرك بناءً على الافتراض الخاص بأن الشباب المتعلم يود أن يسهم. وهم يحتاجون لأن يتعرضوا وأن يعرضوا أنفسهم للنظام، ومطالب الإدارة بالأهداف، والرقابة الذاتية. وفى السنوات التالية لابتكارى للاصطلاح «الإدارة بالأهداف» أصبح هذا الاصطلاح شعاراً سارياً، كما أن هناك مطبوعات كثيرة، وعديداً من الدورات التدريبية الخاصة بالإدارة، وكذا المناظرات والأفلام التى نفذت بخصوص هذا الموضوع. إن المئات من الشركات قد تبنت سياسة الإدارة بالأهداف، والقليل منها هو الذى استمر فى الرقابة الذاتية، إلا أن موضوع الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية أصبح أكثر من شعار، فلقد أصبح مبدأً عقائدياً.

فلسفة الإدارة

إن ما تحتاج إليه منشأة الأعمال هو مبدأ للإدارة، يتيح أكبر قدر للقوة الفردية والمسئولية، وتوجيهاً عاماً للرؤية والمجهود، وأن يقيم العمل عن طريق الفريق، وينسق أهداف الفرد مع الصالح العام. إن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية تجعل الصالح العام

هدف كل مدير، وهى تستبدل الرقابة الخارجية برقابة ذاتية أشد صلابة ودقة وتحكماً. وهى تحرك المدير نحو العمل، ليس بفعل الأمر الصادر له بالقيام بهذا العمل، أو بإقناعه بالقيام به، ولكن لأن مهمة الهدف تتطلب ذلك، فهو لا يعمل لمجرد أن شخصاً يريد منه ذلك، بل لأنه قرر بنفسه القيام بهذا العمل، والقيام به كرجل حر.

إنى لا أستخدم كلمة فلسفة اعتباطاً، وفى الحقيقة فأنا أفضل ألا أستخدمها على الإطلاق. فهى كلمة لها ثقل كبير. إلا أن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية قد يجوز تسميتها فلسفة خاصة بالإدارة، فهى تقع على المفهوم الخاص بعمل الإدارة. كما أنها تستند إلى تحليل خاص بالمطالب المحددة لفرق الإدارة والعقبات التى تواجهها. وهى تستند على مفهوم من الأفعال والتصرفات والدوافع الإنسانية، وأخيراً نجد أنها تناسب كل مدير مهما كان مستواه وعمله، وتناسب أى منظمة صغيرة كانت أو كبيرة، وهى تؤكد الأداء عن طريق تحويل مطالب الأهداف إلى أهداف شخصية وهذا فى حد ذاته حرية حقيقية.

7

من الإدارة الوسطى إلى منظمات المعرفة

زوال الإدارة الوسطى المتوقع. ورواج الإدارة الوسطى. التصحيح المطلوب. مخاطر زيادة الأفراد العاملين. الحاجة إلى التحكم فى الثقل. التخلص من القديم. حيث حدث النمو. ظهور المحترفين فى مجالات المعرفة. الهيكل الاجتماعى للإدارة الوسطى التقليدية. التقليد الأوروبى. المدير الأوسط الجديد: ذو رتبة متوسطة ولكن ذو تأثير إدارة عليا. المنظمات القائمة على المعرفة. تصميم وظيفة الإدارة الوسطى. الحاجة إلى سلطة واضحة لإصدار القرارات. دور الإدارة العليا فى المنظمة القائمة على المعرفة. الإدارة الوسطى: هى «الناشئون» و«الزملاء» وليس «المرؤوسين».

فى أوائل الخمسينيات عندما كان الكمبيوتر والميكنة يشكلان العناوين الرئيسية تنبأ الجميع بالزوال الحتمى للإدارة الوسطى. ولقد ذكر عديد من الخبراء أنه بحلول عام 1980 ستكون الإدارة الوسطى قد اختفت تماماً. وسيتم اتخاذ جميع القرارات بواسطة الكمبيوتر والإدارة العليا، على أساس «نظام المعلومات الشامل».

إن القليل من التنبؤات ثبت عدم صحتها تماماً وبسرعة. وفى نفس الوقت الذى

كانت تنتشر فيه التنبؤات على مدى واسع، بدأ رواج الإدارة الوسطى. ولقد استمرت فى الحقيقة لمدة عشرين عاماً، ويمكن أن تسمى فترة الخمسينيات والستينيات بأنها زمن الإدارة الوسطى، ولم تكن هناك أى مجموعة فى القوى العاملة فى جميع الدول المتطورة، تنمو بهذه السرعة.

وكانت هناك فى خلال هذه الفترة قوة عظيمة تعمل على إنقاص الوظائف الخاصة بالإدارة الوسطى، ولم تكن هذه القوة هى الكمبيوتر أو الميكنة أو أى تكنولوجيا جديدة. بل إن هذه القوة كانت هى الضغوط الناتجة عن اندماج الشركات، وسيطرة بعضها على بعض، وخاصة فى الولايات المتحدة وفى بريطانيا. ونتج عنها إقفال أو إدماج أعداد لاحصر لها من المكاتب الخاصة بالمبيعات والمحاسبات، ومعها المراكز الخاصة بالإدارة الوسطى وبكمية لا حصر لها. إلا أنه بالرغم من وصول هذه القوة إلى حد قوة العاصفة فى أواخر الستينيات فى العالم المتحدث بالإنجليزية، فإن الطلب على أفراد الإدارة الوسطى كانت تزداد بانتظام، فيما عدا فترات الركود الاقتصادى، كما حدث فى بريطانيا فى نهاية الستينيات، وفى الولايات المتحدة فى عامى 1970، 1971. أما فى الشركات التى لم تتأثر مباشرة بالاندماجات، والمؤسسات الخدمية العامة فإن الطلب عليها ازداد ازدياداً كبيراً.

والآتى بعد بعض الأمثلة من الصناعة أى من القطاع الاقتصادى حيث طبقت الميكنة على أوسع نطاق، وانتشر استخدام الكمبيوتر فى الشركات الكبيرة كانتشار المداخن منذ عدة أجيال سابقة. لقد قامت شركة كبيرة لصناعة السيارات ببناء مصنع كبير لإنتاج طراز جديد للسيارات. وكان هذا هو أول مصنع للسيارات كبير تبنيه هذه الشركة منذ عام 1949 عندما تم وقتها افتتاح مصنع مماثل مصمم لنفس الإنتاج، وكان عدد الموظفين الناشئين فى المصنع الجديد أقل بمقدار الثلث عنه فى المصنع القديم والنتيجة كانت ازدياد فى الإنتاجية بدلاً من الانتقال بالعمليات إلى الأوتوماتيكية. وكانت مجموعة الإدارة العليا فى المصنع الجديد فى نفس حجم مجموعة المصنع القديم. إلا أن مجموعة الإدارة الوسطى كانت على الأقل خمسة أضعاف حجم الإدارة الوسطى فى المصنع القديم.

كما كانت هناك شركة صناعية تنتج أنواعاً كثيرة مختلفة من المكونات الصناعية نمت مبيعاتها من عام 1950 حتى عام 1970، من عشرة ملايين دولار إلى مائة مليون دولار. وكان نموها خلال هذه السنوات خمسة أضعاف. وخلال فترة التوسع الكبير هذه،

نمت الإدارة العليا بها من ثلاثة رجال إلى خمسة رجال، كما نمت العمالة فى الموظفين العاديين من 1000 فرد إلى 4000 فرد، أما الرتب فى الإدارة الوسطى فقد نمت من 14 رجلاً إلى 235 رجلاً. أى سبع عشرة مرة، وهذا العدد لا يشمل رجال المبيعات.

ومثال آخر من إنجلترا: شركة كبيرة من شركات المواد، نمت بمقدار 45 فى المائة بين عامى 1950، 1970 قياساً بحجم الإنتاج، بعد استبعاد التضخم وزيادة الأسعار. ووصل حجم مجموعة القيادة العليا بها فى نهاية المدة إلى حجم أصغر كنتيجة لإجراء إعادة تنظيم تم مرتين حيث تم استبدال أعضاء العائلات المؤسسة بمديرين متخصصين محترفين. ولقد نمت أعداد الموظفين العاديين الناشئين فى المصانع وفى المكاتب بمقدار الخمس، أما مجموعة الإدارة الوسطى فقد نمت ثلاثة أضعاف.

وفى اليابان توسعت الرتب الوسطى توسعاً سريعاً، وهى تعرف هناك بالخريجين الجامعيين المدرجين فى جدول الرواتب. وقد زاد هذا العدد زيادة أسرع من الاقتصاد اليابانى، وأصبح هؤلاء المديرون فى الإدارة الوسطى أصحاب لقب «رجال المرتبات».

إن هذه الأمثلة توضح بصورة أقل من الواقع معدل النمو فى الإدارة الوسطى. وفى الفترة التى كان من المتوقع فيها اختفاء الإدارة الوسطى، تحول مركز الثقل الاقتصادى والنمو إلى صناعات ذات معدلات عالية جداً من المديرين المتوسطين، أكثر من المعدلات التى كانت فى الصناعات المسيطرة على منشآت العمل الحر فى عام 1950. ولم تعد شركة «جنرال موتورز» رمزاً للديناميكية الاقتصادية فى الولايات المتحدة. بل كانت هى شركة «آى بى إم»، IBM، وفى هذه الشركة أو فى أى شركة تصنع الكمبيوتر، نجد أن المجموعة الوسطى من المديرين أكبر بكثير منها فى الصناعات التقليدية الأخرى مثل صناعة العربات والصلب، ونفس الشئ حدث فى الشركات الخاصة بالمستحضرات الصيدلية التى نمت بسرعة كبيرة فى العشرين عاماً بين أعوام 1950، 1970.

ولقد كان النمو يتم خارج الصناعات الإنتاجية بسرعة أكبر، ولقد كان ذلك واضحاً جداً فى المؤسسات الخدمية مثل المستشفيات.

إن الإدارة العليا بالمستشفيات لم تنم. فمازلنا نجد هناك مدير المستشفى، وقد يكون معه مساعد فى المستشفيات الكبيرة. وفى المستشفيات الأهلية نجد مجلس الإدارة

والمدير الطبى. ولقد انخفض المعدل الخاص بعدد الموظفين لكل مريض فى اليوم بدلاً من أن يرتفع. كما انخفضت كثافة العمالة إلى حد ما فى المطابخ والصيانة ومجالات أخرى حيث يعمل فيها الموظفون العاديون. أما فى الرتب المتوسطة مثل العمال الفنيين والمهندسين والمحاسبين والعلماء النفسيين والعمال الاجتماعيين فقد حدثت فيها طفرة كبيرة للغاية، فقد نمت إلى أربعة أضعاف على الأقل. كما نمت بسرعة أكبر فى المستشفيات التى تقوم بالتدريس.

التصحيح المطلوب

إن النمو بهذه المعدلات عادة ما يتجاوز الأهداف، ومن المحتم أن يكون مخلاً بالنظام ومؤدياً إلى الضياع والتلف. ونجد أن هناك حشداً زائداً من الموظفين لأنه من الأمور السارية الآن أن نشترك فى هذا أو ذاك النشاط سواء أكان مطلوباً أم لا.

كما أن السبب فى زيادة حشود الموظفين هو أننا فى حالة رخاء، ومن الأسهل أن نوافق على طلب خاص بزيادة الأفراد بدلاً من أن نعارضه. كما أنه فى مثل هذه الفترات من النمو السريع، عادة ما لا نهتم بتنظيم العمل. إلا أن التوسع بهذه الدرجة الكبيرة دائماً ما يكون تغييراً نوعياً، وليس مجرد كمية إضافية. وإذا لم تتم دراسة وتغيير العمل وتنظيمه، فمن المحتم أنه سيكون متبوعاً بكثير من الفاقد، وتكراراً للمجهودات، وترهلاً تنظيمياً.

إن هناك كثيراً من الأمثلة الخاصة بالحشد الزائد للموظفين دون فائدة فى الرتب المتوسطة. وأسوأ هذه الحشود هو الموجود فى بعض المشاريع الحربية الأمريكية. فلتصميم المقاتلة «الميراج» وهى أحسن طائرة عسكرية فى المدة بين عام 1950، وعام 1970، قام الفرنسيون بتوظيف سبعين مهندساً ومصمماً قاموا بالعمل فى زمن قياسى.

إن عملاً مثل هذا التطوير إذا تم فى أمريكا، قد يحشد له ثلاثة آلاف مهندس ومصمم، وقد يستغرق أربعة أضعاف الوقت، وفى النهاية قد ينتج تصميماً أقل شأناً وأكثر تكلفة بكثير.

وهناك أيضاً أمثلة شديدة الوضوح عن زيادة عدد الموظفين عن اللازم فى الصناعات الخاصة. فقد كان من غير المحتمل أن تقوم «آى بى إم» أثناء توسعها السريع،

بتعيين جميع مديرى الإدارة الوسطى فى أعمال منتجة، (وقد كان عددهم هائلاً) على أساس الدرجة الجامعية الحاصلين عليها، بدلاً من تعيين على أساس أدائهم أو على أساس الاحتياج إلى خدماتهم بشدة.

وعليه نجد أن رواج الإدارة الوسطى قدر له - كأى رواج آخر - أن ينتهى إلى الهبوط، فقد لزم الأمر القيام بتصحيحات حادة عندما حدث أول تأخر اقتصادى. وقد حدث هذا أولاً فى بريطانيا، حيث تزامن الركود الذى حدث فى أواخر الستينيات مع قمة عمليات الإدماج وسيادة الشركات بعضها على بعض، والتى نتج عنها الاستغناء عن كثير من المديرين التنفيذيين فى الإدارة الوسطى والمديرين المتخصصين المحترفين. وفى الركود الذى حدث فى أمريكا عام 1970، كان رد الفعل أقل بقليل من الذى حدث فى بريطانيا، فقد جرت اختصارات فى الأعداد التى يتم تعيينها من خريجى الكليات للمراكز المتخصصة الاحترافية والإدارية، وصاحب ذلك القليل من الاستغناءات عن خدمات بعض أفراد الإدارة الوسطى المدرجين فى جداول المرتبات من قبل. كما قامت اليابان عندما تخوفت من الهجوم التجارى والاقتصادى للرئيس نيكسون عام 1971، بالحد مؤقتاً من القيام بتعيينات جديدة.

إن ردود فعل مثل هذه - مهما كانت مؤلمة - فإنها تعتبر صحية، وهى بالطبع قد تذهب إلى بعيد، ولكنها على الأقل ترغم الإدارات على التفكير فى العمل وما يحتاجه العمل. إن مثل هذا التفكير يعتبر مهماً بالذات فيما يختص بأعمال الإدارة الوسطى. وهناك مجالات أخرى تكون فيها زيادة العاملين عن اللازم سبباً فى الإضرار، مثلما يحدث فى المجموعات الإدارية الوسطى. وهى تكلف أكثر من مجرد الأموال، فهى تكلف أداءات ودوافع.

مخاطر العمالة الزائدة

إن العمل فى مجالات المعرفة (الذى هو عمل المديرين فى الإدارة الوسطى بالذات) يجب أن يكون كثير المطالب، ويجب أن يكون قليل العدد وأن يسمح له بالخطأ ولا تجوز زيادة عدد العاملين فيه. إن تنظيم الإدارة الوسطى الذى يحوى عدداً أكثر من اللازم من الأفراد يدمر الباعث والدافع، والإنجاز والرضا وفى النهاية يدمر الأداء نفسه.

إن رواج الإدارة الوسطى وزيادة أعداد العاملين عن اللازم التى نتجت عنها خاصة

فى الشركات الكبرى، تسببت فى إضعاف الروح المعنوية والإثارة وقوة الدفع. إن زيادة العاملين هى السبب الرئيسى لعدم الرضا والسرور لعدد كبير من الشباب متوسطى الرتب وكذا من المديرين والمتخصصين المحترفين الذين قامت شركات العمل الحر والحكومة والمدارس والمستشفيات بتعيينهم بأعداد كبيرة فى الخمسينيات والستينيات. وهم يتناولون أجوراً طيبة ويعاملون معاملة طيبة، إلا أنه لا يوجد عمل كاف لهم جميعاً، ولا تحدٍ كافٍ يخوضونه، ولا إسهام أو إنجاز يقومون به. وتجد أن هناك أفراداً كثيرين تتعارض أعمالهم مع بعض، بدلاً من أن يقوم كل فرد بعمله، وعندما تسأل شاباً نابهاً منهم لماذا يفضل العمل فى شركة صغيرة عن عمله الحالى، سيجيبك «لأنى سأجد على الأقل شيئاً أقوم بعمله».

إن أول درس هو أن نجعل الرتب المتوسطة قليلة العدد، والسؤال الأول هو «ماذا يجب عمله؟» والسؤال الثانى هو «ما الذى لا نحتاج إلى القيام به ويجب إيقافه أو تخفيضه؟» إن الدرس الأول هو «الحاجة إلى التحكم فى الثقل».

إن هذا يعنى أنه لا يجب إقرار أى نشاط إدارى متوسط إلا عندما ينهار نشاط قديم أو عندما يحد من هذا النشاط القديم على الأقل. إن ميزانية الإدارة الوسطى هى مصاريف مدارة مسيطر عليها (انظر الفصل 9 ـ الجزء الأول) وتحتاج إلى رعاية دائمة للتأكد من أنها تخصص للأفراد الذين يؤدون عملهم بكفاءة ويحققون نتائج ويشكلون المستقبل، وألا تذهب هباءً على المشاكل والدفاع عن الماضى.

إن ما يحتاج فعلاً إلى تفكير واهتمام أكثر هو العمل الخاص بالإدارة الوسطى وتنظيمه. ولم يُنْتِج التوسع فى الرتب الوسطى وتنظيماته تغييراً نوعياً فقط، بل إن هذا التوسع فى حد ذاته نتج عن التغيير فى طبيعة عمل الإدارة الوسطى.

ومن الممكن التنبؤ بأن الإدارة الوسطى ستستمر فى التوسع. إلا أن النمو المستقبلى يجب أن يوجه، وأن تتم السيطرة عليه وإدارته جيداً. ويجب أن يبنى كل هذا على فهم الطبيعة المتغيرة للإدارة الوسطى، والحاجة إلى تغيير عملها الذى ينتج عن ذلك.

حيث حدث النماء

إن الإدارة الوسطى التى كانت موجودة منذ أربعين عاماً لم تختف بعد. بل إنها قد

نمت وبدرجة كبيرة، واليوم يوجد عدد أكثر من مديرى المصانع ومديرى مبيعات للقطاعات ومديرى أفرع بنوك عما كان موجوداً قبل الحرب العالمية الثانية.

إن النمو الحقيقى للرتب الوسطى فى الوظائف الإدارية هو الذى حدث فى المهندسين الصناعيين ومتخصصى المعالجات الصناعية، وفى محاسبى الضرائب ومحللى السوق وفى مديرى المنتجات والأسواق، وفى الدعاية والإعلان ومتخصصى ترويج المنتجات. لقد حدث هذا النمو فى حشد من الوظائف لم تكن معروفة منذ جيل مضى. إن المديرين فى الإدارة الوسطى هم المتخصصين المحترفين فى مجالات المعرفة. ومن الضرورى أن يكون مدير الإدارة الوسطى التقليدى قائداً للأفراد، كما لابد أن يكون مورداً للمعرفة، وله سلطة على مرؤوسيه، ومسئولية جانبية مع قرنائه ولأعلى مع رؤسائه.

عادة ما تكون وظيفة مدير الإدارة الوسطى التقليدى وظيفة روتينية، فهو لا يصنع القرارات ولكنه ينفذها، ويطبقها، ويهيؤها لتكون صالحة للظروف المحلية. إن وظيفته هى الحفاظ على مسيرة نظام لم يقم هو بتصميمه ولا ينتظر منه أن يغير فيه شيئاً.

إن هذا هو السبب فى أن مدير الإدارة الوسطى سمى بأنه الشخص المسئول عن عمل الآخرين، بدلاً من أن يكون مسئولاً عن عمله، كما أنه السبب فى شكل الهيكل الاجتماعى التقليدى للإدارة خارج الولايات المتحدة واليابان، وفى أوروبا بالذات.

لقد تم إنقاذ الولايات المتحدة واليابان من الإدارة الوسطى بواسطة الإدارة العليا. وفى دول أوروبا لم يكن هذا هو النظام السارى. ففى إنجلترا كانت هناك فجوة كبيرة بين المديرين ومجلس الإدارة (أى الإدارة العليا). وحتى زمن قريب كان أفراد مجلس الإدارة فى الشركات الكبرى يعينون ممن لم يقوموا بأى أعمال إدارية أو ممن لم يعملوا فى منشآت العمل الحر قط، مثل أفراد الخدمات العامة المميزين. وفى هولندا.. فإنه نادراً ما تخرج الإدارة العليا للشركات الكبرى من بين وظائف العمليات. وفى فرنسا، يستحوذ خريجو الكليات العليا فى الشركات الكبرى على جميع المراكز العليا فى الإدارات. وقد يكّون أغلبهم مستقبله الوظيفى لمهنته فى الحكومة ثم ينتقل مباشرة إلى وظائف إدارية كبرى فى منشآت الأعمال الحرة. ويعتبر مديرو العمليات والذين نشأوا فى منشأة العمل الحر غير مناسبين للوظائف الكبرى، حتى ولو كانوا من خريجى الجامعات. أما الألمان

فإنهم يميلون إلى رسم خط حاد واضح بين الإدارة العليا ومديرى العمليات.

لقد تولى «چورچ سيمنس» رئاسة مؤسسة مالية كبيرة، بعد أن كان محامياً حكومياً صغيراً فى سن الثلاثين، ولم تكن له أى خبرة بنكية. وكان يتوقع له النبوغ فى شبابه، بالرغم من افتقاره إلى التحضيرات الخاصة بمنشآت الأعمال الحرة، وبالرغم من عدم تبشير معلوماته عن العمليات بالكثير. إن وجهة النظر الأوروبية الخاصة بالإدارة الوسطى التقليدية كإدارة تهتم بالروتين بدلاً من القرارات، وبصيانة العمليات السارية بدلاً من القيام بتوجيهها ، كان فيها قدر كبير من الحقيقة.

تأثير قرارات مدير الإدارة الوسطى

وبما أن مديرى الإدارة الوسطى هم المتخصصون المحترفون فى مجالات المعرفة، فإن قراراتهم وأعمالهم تشكل وقعاً مباشراً كبيراً على منشأة العمل الحر، وعلى اتجاهها وقدرتها على الأداء.

والآتى بعد هى بعض الأمثلة النموذجية على ذلك :

نجد أن فى شركة مثل «بروكتر وجامبل» لصناعة الصابون والمنظفات ولشركة «يونيلفر» Unilever للأغذية، أو شركة مثل «فيليبس» Philips بهولندا لصناعة الراديو والتليفزيون، يكون مدير الإنتاج فيها بالقطع مديراً فى الإدارة الوسطى فى رتبته ومرتباته ومكافآته، ولا يملك سلطة قيادية إذ يتم العمل بواسطة أفراد يقدمون تقاريرهم إلى رؤسائهم الخصوصيين وهم المديرون الصناعيون، ومديرو المبيعات ورؤساء المعامل الكيميائية التطويرية... إلخ.. إلا أن مدير الإدارة الوسطى هذا يكون مسئولاً عن إنتاج وتقديم وأداء المنتج فى السوق. وهو مسئول تماماً عما إذا كان من المفروض إنتاج منتج جديد مثلاً، ويقرر ما هى مواصفات هذا المنتج، ويحدد سعره، ويقرر أين وكيف يمكن تجربته فى السوق. كما يقرر أهداف المبيعات. إلا أنه لا يملك سلطة إعطاء أى أمر مباشر ولا يستطيع إصداره، ومع ذلك فإنه يسيطر سيطرة مباشرة على مقررات أداء ونجاح المنتج الاستهلاكى. وكذا ميزانية الترويج والدعاية والإعلان عن هذا المنتج.

إن المهندس الخاص بمراقبة الجودة فى شركة لصناعة الأدوات الميكانيكية مثلاً، ليس له أيضاً أى سلطة لإصدار الأوامر، كما أنه لا يملك أفراداً سوى المهندسين الناشئين

الذين يؤتمرون بأمره، ومع ذلك فهو الذى يقرر شكل وتصميم الإجراءات الخاصة بالتصنيع. كما أن مستويات رقابة الجودة التى يضعها تحدد تماماً تكلفة إجراءات التصنيع، وأداء المصنع القائم بتشغيل المنتج. إن الذى يصنع القرارات هنا هو مدير التصنيع، أو مدير المصنع. إلا أن مهندس رقابة الجودة يمكنه معارضتهم فى بعض الأمور الخاصة. كما أن محاسب الضرائب ليست له سلطة ولا يستطيع إصدار الأوامر، ولا يوجد لديه أى مرؤوسين سوى سكرتير واحد عادة، إلا أنه لديه حق معارضة قرارات الإدارة العليا. إن قراراته الخاصة بتبعات الضرائب الخاصة بعمل ما، تؤثر عادة على العمل الذى يجب على الشركة القيام به، والكيفية التى يجب أن يتم بها تنفيذ هذا العمل.

إن الخبير الصناعى فى أى بنك تجارى كبير مثل الخبير المتخصص فى تجارة التجزئة، ليس من سلطته منح القروض، كما أن موظفى الائتمان لا يمكنهم منح أى قروض لأى من تجار التجزئة دون موافقته، وعندما يقع أحد عملاء البنك من تجار التجزئة فى مشكل، فإن خبير التجزئة هو الذى يتولى الأمر، وهو الذى يأخذ على عاتقه حق تقرير ما إذا كان للبنك الحق فى التوسع فى إقراض متاجر التجزئة. كما أنه هو الذى يقوم بتحديد معايير القروض التى يمكن أن تمنح لمتاجر التجزئة، وإذا ما رأى أن هناك قرضاً قد منح لمتجر تجزئة ويبدو مشكوكاً فيه، فلا يجب أن يصعد الأمر لأعلى. بل عليه الاتصال بموظف الإقراض المسئول، كما لا يمكنه إصدار أمر بالرجوع فى القرض. إلا أن الموظف المختص بالائتمان (وقد يكون أقدم من خبير تجارة التجزئة) لن يقول «لقد نصحنى الخبير بالرجوع فى القرض» بل سيقول «لقد أمرنى الخبير».

إن مدير الإنتاج ومراقب الجودة ومحاسب الضرائب فى شركة «بروكتر وجامبل» ليسوا مديرى خطوط إنتاج كما أنهم ليسوا من هيئة مساعدى المدير أيضاً، فوظائفهم ليست إعطاء النصائح أو التدريس، لأنهم يقومون بإدارة عمليات معينة. إلا أن لهم وقع وتأثير الإدارة العليا على الرغم من أنهم ليسوا إدارة عليا، لا فى الرتبة أو فى العمل، أو فى المرتبات والمكافآت. وهم لا يستطيعون إصدار بعض القرارات المهمة، مثل ماهية عملنا، وكيف يجب أن يكون عملنا، وما هى أهدافه، وما هى الأولويات وكيف يجب أن تكون. وأين تخصص الموارد المهمة لرأس المال وموارد الأفراد، إلا أنهم يسهمون فى المعلومات اللازمة التى لا يمكن اتخاذ القرارات المهمة دونها، كما أن هذه القرارات المهمة لا يمكن أن تكون

فعالة إلا إذا قام مديرو الإدارة الوسطى هؤلاء ببنائها فى داخل معرفتهم، وقاموا بعملهم على مسئوليتهم الخاصة وسلطاتهم الخاصة. ولقد ذكرت (فى الفصل الثانى) أن المتخصصين المحترفين العاملين فى مجالات المعرفة يعتبرون مديرين حتى ولو لم يكن هناك أى مرؤوسين خاضعين لهم. وكما نرى الآن، نجد أن مسئولياتهم ووقع تأثيرهم يجعلهم من الإدارة العليا، حتى ولو كانوا أقل منها بخمسة أو ستة مستويات تنظيمية.

المنظمة القائمة على المعرفة

لم تختف بعد الإدارة الوسطى كما كان متوقعاً لها، كما لم تختف الإدارة الوسطى التقليدية أيضاً. ولكن الإدارة الوسطى التى كانت موجودة بالأمس يجرى الآن تحولها إلى المنظمة العلمية للغد.

إن هذا التحول يحتاج إلى إعادة بناء الوظائف الفردية، كما يحتاج إلى إعادة تنظيم المنظمة وتصميمها. وفى المنظمة العلمية يجب أن تركز الوظيفة (حتى أقل مستوى احترافى أو إدارى) على أهداف الشركة. وعليها التركيز على الإسهام. وهذا يعنى أنه يجب أن تكون لها أهداف خاصة بها، وأن يكون تنظيمها مبنياً على مهام وواجبات محددة، ويجب أن يتم التفكير فيها وبناؤها طبقاً للمعلومات المتدفقة من وإلى المراكز الفردية، وأن توضع فى بناء القرار. كما لا يمكن تصميمها بالطريقة التى تم بها تصمم وظيفة الإدارة الوسطى التقليدية من ناحية السلطة لأدنى، ويجب أن يعترف بها كمنظمة متعددة الأبعاد.

إن وظائف الإدارة الوسطى قد صممت بطريقة تقليدية محدودة. وكان أكبر الاهتمام يوجه إلى حدود سلطة المدير فى الإدارة الوسطى أما فى المنظمة القائمة على المعرفة فإن علينا أن نسأل: ما هو الإسهام الأكبر الذى يمكن للوظيفة القيام به. وهكذا نجد أن الاهتمام هنا سينتقل من الاهتمام بالسلطة إلى الاهتمام بالمسئولية.

الحاجة إلى سلطة قرارات واضحة

إن المنظمة القائمة على المعرفة تحتاج إلى سلطة قرارات واضحة، وتحتاج إلى تفكير واضح فى: (أى القرارات تصلح وفى أى مكان فيه) (انظر الفصل الرابع عشر). إن المنظمة القائمة على المعرفة معقدة بدرجة أكبر بكثير من المنظمة العادية عندما تحل محلها.

وإذا لم تكن هناك سلطة قرارات واضحة لها فإن العمل فيها سيرتبك، وهى مصممة لكى تقوم بمخاطر أكبر، والعمل فيها ليس روتينياً حيث تكون فيه النماذج والمعايير واضحة. فهى منظمة تصنع القرارات بدلاً من أن تكون منظمة لا عمل لها سوى الإبقاء على دوران الماكينات بسرعة متفق عليها من قبل، والحصول على نتائج معروفة من قبل.

ولهذا ستصل الأمور إلى حالة غير متوقعة من السوء، إذا لم تكن سلطة تغيير القرارات مبينة فى داخل القرار نفسه.

لقد قررت شركة للكيماويات والأدوية ذات مرة أن تقدم سبع منتجات فى عام واحد. وكان ذلك ضعف ما قدمته هذه الشركة من منتجات فى عام واحد. وتم وضع إستراتيجية متعددة الجنسيات على مدى عامل كامل بواسطة مجموعة خاصة لهذه المهمة، تشكلت من جميع الأعمال والمستويات وجميع القطاعات الكبرى. وكانت بعض المنتجات ستقدم أولاً إلى السوق الأوروبية والبعض الآخر للسوق الأمريكى، والبعض مع الأطباء الممارسين العموميين والبعض مع المتخصصين من الأطباء وفى المستشفيات. وعند إتمام طرح هذه المنتجات، كان المنتجان اللذان يعتقد أنهما الأضعف هما الأكثر مبيعاً. والاثنين الأقوى دخلاً فى مشاكل لم تكن محسوبة أبطأت من نموها. ولم يقم أحد أثناء وضع الإستراتيجية بطرح السؤال التالى: «إذا لم تسر الأمور كما يجب، فمن سيكون المسئول عن تغيير الخطة؟» وكانت النتيجة هى وجود عديد من التقارير والدراسات واللقاءات، ولكن لا عمل. وفى النهاية فقدت الشركة كثيراً من فوائد منجزاتها، ولم يأخذ المنتجان اللذان نجحا فى السوق الدعم المطلوب لاستغلال قبولهما بين المهن الطبية. كما نجح المتنافسون الذين طرحوا منتجات شبيهة فى جنى أغلب المحصول. كما أن الاختبارات الطبية ومجهودات السوق التى بذلت من أجل المنتجين اللذين واجها بعض مشاكل انخفضت بشدة أو كان من الواجب زيادتها بشدة. لقد رأى الجميع هذه الأمور وهى تحدث، ولكن أحداً لم تكن له سلطة إصدار قرار بشأن الموضوع.

وفى المنظمة العلمية للإدارة الوسطى، يجب أن يقوم أى برنامج أو أى مشروع أو أى خطة بطرح السؤال الآتى والإجابة عنه، «من هو المسئول الذى لديه السلطة لتغيير الخطة؟» وهذا سيؤدى إلى نقل السلطة إلى أفراد الإدارة الوسطى لدرجة لم تتخيلها حتى الإدارة الوسطى الأمريكية. إن مديرى الخطوط الإنتاجية سيحتاجون إلى سلطات أكبر فى المنظمات العلمية فى المستقبل القريب.

ونعود إلى قصة الشركة الخاصة بالأدوية والكيماويات فنقول: كان مدير المبيعات الميدانى فى فرع فرنسى صغير لهذه الشركة هو الشخص الوحيد الذى كان يمكنه الحيلولة دون وقوع أكبر ضرر ، ألا وهو فقد السوق لصالح منافسيه بالنسبة للمنتج الوحيد الذى أصبح الأكثر مبيعاً بطريقة لم تكن متوقعة بتاتاً. إلا أنه لم يكن يملك المعلومات الكافية لفهم أهمية نتائج مبيعاته، أو السلطة لتغيير أهداف مبيعاته أو خططها. ومع ذلك فلم يقم أى أحد بأى عمل خاطئ. لقد كان هذا المدير الميدانى الفرنسى يعامل كما يعامل مدير الإدارة الوسطى تقليدياً، أى كأى فرد ينفذ أوامر فقط. إلا أنه فى المنظمات العلمية يجب أن يكون مدير الخط الإنتاجى جزءاً من القرار وأن يفهم ما يتضمنه القرار. كما يجب إعطاؤه سلطة تتناسب مع مسئوليته - على ألا تكون سلطة علمية - بل سلطة قيادية. وإذا لم يكن من الممكن منحه هذه السلطة القيادية - التى تتطلبها مهمته ورجاله - فيجب أن يوضح له تماماً أين تقع هذه السلطة (انظر الفصل السابع عشر).

دور القيادة العليا فى المنظمة القائمة على المعرفة

لا يمكن للإدارة العليا فى المنظمة القائمة على المعرفة أن تفترض أن الرجال القائمين على العمليات يفعلون ما يؤمرون به، وعليها قبول الواقع بأن الرتب المتوسطة تضع قرارات حقيقية صادقة، كما أن المنظمة القائمة على العمليات لا يمكنها هى أيضاً القيام بعملها بمعزل عن الإدارة العليا؛ إذ يجب عليها تفهم قرارات الإدارة العليا. كما أن على الإدارة الوسطى فى المنظمة القائمة على المعرفة الاضطلاع بمسئولية تعليم الإدارة العليا. وكذا على الإدارة العليا تفهم عمل المنظمة القائمة على المعرفة وما يمكنها القيام به، وأين ترى الفرص السانحة الكبرى، ومطالب وتحديات منشأة الأعمال. وأخيراً.. يجب على الإدارة الوسطى أن تصر على أن تقوم الإدارة العليا بوضع قرارات تختص بماهية العمل، وبما يجب أن يكون عليه العمل، وبالأهداف وبالإستراتيجيات والأولويات، وإلا فإن هذه المناصب الوسطى لن يمكنها القيام بعملها.

إن على الإدارة العليا التعرف على المنظمة القائمة على المعرفة وأن تتفهمها، وعليها إقامة اتصال معها. إن الافتراض الأمريكى بأن أفراد الإدارة العليا يعرفون وظيفة وعمل مدير الإدارة الوسطى لأنهم مروا بها، لم يعد قائماً. وحتى الرجال الذين وصلوا إلى

الإدارة العليا من خلال تنظيم الإدارة الوسطى، لم يتعرضوا إلا لقدر قليل من أعمال المنظمة القائمة على المعرفة. هذا ولن تقوم بعض المجالات المهمة فى الإدارة الوسطى بإعداد واختيار فرد لمركز من مراكز الإدارة العليا. وفى الحقيقة.. فإن أقدر الأفراد الموجودين فى هذه المجالات لا يرغبون فى العمل بالإدارة العليا ويفضلون البقاء فى تخصصاتهم. فمتخصص الكمبيوتر يرغب عادة فى البقاء فى تخصصه والعمل فى المعلومات وتكنولوجيا المعلومات. وبالمثل.. نجد أن أغلب الباحثين يودون البقاء فى الأبحاث، سواء فى المجالات الفنية والمادية، أو فى الأبحاث الخاصة بالناس، أو فى الأبحاث الاقتصادية.

إلا أن الافتراض النابع من وراء الطريقة الأوروبية التقليدية لم يعد سارياً أيضاً. إن مديرى الإدارة الوسطى فى المنظمات القائمة على المعرفة لا يمكن معاملتهم بطريقة تعاطفية على أساس أنهم أناس ينفذون مهاماً روتينية، ويقومون بتنفيذ قرارات الإدارة العليا وأوامرها. وإذا ما أرادت الإدارة العليا أن تكون مؤثرة، فإن عليها إقامة فريق عمل واتصالات من وإلى المنظمة القائمة على المعرفة.

إن الشباب المتخصص فى مجالات المعرفة هم أهم جمهور فى المنظمات العلمية للإدارة العليا، وهم الأكثر حاجة لإقامة علاقات مع الإدارة العليا، وهم يحتاجون إلى «أب روحى» لكل منهم (انظر الفصل 20 ـ الجزء الأول) كما أنهم الأقل احتمالاً لفهم ما تقوم الإدارة العليا بعمله، والأقل فهماً فى رؤية العمل ككل، والأقل احتمالاً على القيام بتركيز أنفسهم على أهداف وأداء الشركة. إلا أنه نظراً لعلمهم ومعرفتهم فإنهم الأكثر احتمالاً فى أن يكون لهم وقع وأثر فى أوائل مدة خدمتهم. وفى أى عمل مهما كان حجمه وتعقيده نجد أنه على مجموعة الإدارة العليا تنظيم علاقاتها مع هؤلاء الشبان من محترفى المعرفة والعلم.

ومن الممكن أن يجلس كل عضو من أعضاء الإدارة العليا عدة مرات سنوياً مع مجموعة من الأفراد المؤهلين فى مجالات المعرفة من الشبان، يقول لهم: «لا يوجد معى جدول أعمال، كما أنه ليس هناك ما أقوله لكم، فأنا هنا لكى أستمع لكم، ومن واجبكم إبلاغى عن رأيكم فيما يجب أن نعرفه نحن الذين نعمل فى الإدارة العليا عن عملكم، وكيف يمكننا أن نجعله أكثر فعالية. كما أنه من واجبكم إخطارى عن الأماكن التى ترون فيها

مشاكل وفرصاً فى هذه الشركة، وما يمكننا عمله لمساعدتكم فى عملكم، وما هى أفعالنا التى تعيق عملكم. إنى أصر على شئ واحد، لقد قمتم بعملكم بطريقة سليمة، وقد توليتم مسئولياتكم بكل جدية لكى تعلموا وتبلغوا الجميع بمعلوماتكم».

وفى المنظمة القائمة على المعرفة نجد أن وظيفة الإدارة العليا هى أن تعبئ وتنظم وتعين وتوجه المعرفة. إن رجال العلم والمعرفة - أى مديرى ومحترفى منظمات اليوم - لايصح اعتبارهم من المديرين الناشئين، إنهم من الرتب العالية والسلطات العالية.

إن الإدارة فى تحليلها النهائى تعنى إحلال الفكر محل القوة والعضل، والمعرفة محل السلوك الشعبى والمعتقدات الخرافية، والتعاون محل القوة. كما تعنى إحلال المسئولية محل الطاعة للرتب، وسلطة الأداء محل سلطة النفوذ. وعلى هذا فإن المنظمة القائمة على المعرفة ما هى إلا نظرية الإدارة، وفكر الإدارة وتطلعاتها طوال الوقت. وهى الآن فى طريقها لكى تكون حقيقة واقعة.

ومنذ الحرب العالمية الثانية تسبب التوسع الكبير فى التوظف الإدارى فى تحويل الرتب المتوسطة إلى محترفين مؤهلين؛ أى إلى أناس تدفع لهم أجورهم لكى يضعوا المعرفة فى العمل، ولكى يضعوا قرارات مبنية على معرفتهم، تلك القرارات التى لها وقع على قدرة وطاقة الأداء، وعلى نتائج واتجاهات منشأة الأعمال فى المستقبل. إن المهمة الخاصة بتحويل رجال المعرفة الجدد الموجودين فى الرتب المتوسطة، إلى رجال ذوى فعالية وإنجاز قد بدأت، وهى تعتبر مهمة رئيسية فى إدارة المديرين.



روح الأداء

دفع الرجال العاديين للقيام بأشياء غير عادية. الاختبار هو الأداء وليس المشاعر الطيبة. التركيز على القوة. الممارسات لا المواعظ. مخاطر القدرة المتوسطة المأمونة. ماذا يعنى الأداء. مايجب عمله حيال الشخص غير المؤد. القرارات الواعية. التركيز على الفرص. القرارات الخاصة بالناس: السيطرة على المنظمة. النزاهة هى وسيلة الاختبار والمحك.

إن الغرض من أى منظمة هو تمكين الرجال العاديين من القيام بأشياء غير عادية. ولا يمكن لأى منظمة الاعتماد على العباقرة، لأن الإمداد بالعباقرة عادة ما يكون نادراً، ولايمكن الاعتماد عليه. إن الاختبار الحقيقى لأى منظمة هو تحويل الأفراد العاديين من البشر إلى أناس يؤدون أعمالاً بطريقة أفضل من المتوقع منهم. وهو إظهار أى قوى موجودة فى أفرادها، وهو استخدام قوة كل فرد فيها لمعاونة جميع الأفراد الآخرين على الأداء. كما أن من واجب المنظمة فى نفس الوقت إبطال ضعف أفرادها. إن الاختبار الحقيقى للمنظمة، هو روح الأداء. إن روح الأداء تتطلب أن يكون هناك مجال كامل للتفوق الفردى. ويجب التركيز على قوة الرجل وعلى ما يمكن القيام به، وليس على ما لا يمكنه القيام به.

إن المعنويات فى المنظمة لا تعنى مجرد تفاهم الأفراد مع بعضهم. فالاختبار هنا هو الأداء، وليس التوافق والتكيف. والعلاقات الإنسانية التى لا تنبنى على الرضا عن الأداء فى العمل هى ـ فى الحقيقة ـ علاقات إنسانية ضعيفة، وتنتهى إلى روح معنوية خسيسة. ولايوجد اتهام لمنظمة ما، أكبر من أن تصبح قدرة رجل ممتاز فيها، خطراً يهدد المجموعة، وأداؤه سبباً فى صعوبات وإحباط وتثبيط للآخرين.

إن روح الأداء فى المنظمة البشرية تعنى أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من مجموع المجهودات المبذولة فيها، إذ إن هذا يعنى خلقاً للطاقة، وهذا لا يمكن تحقيقه بالوسائل الميكانيكية، لأن أى وسيلة ميكانيكية، يمكنها نظرياً الحفاظ على الطاقة ولكنها لاتستطيع خلقها. فلكى تنتج المنظمة أكثر مما يبذل فيها من جهد، يجب أن يكون هناك جو من المعنويات، والتى لا تعنى المواعظ، إذ يجب أن تكون المعنويات هى مبدأ العمل والفعل. كما لا يجب أن تكون المعنويات نصحاً وموعظة أو نوايا طيبة، بل يجب أن تكون بالتحديد «ممارسات». وعلى وجه التحديد:

1 ـ يجب أن تركز المنظمة على الأداء. إن أول مطلب لروح المنظمة هو مستويات الأداء العالية للمجموعة وللفرد أيضاً. وعليها أن تغرس فى نفسها عادة الإنجاز. إلا أن الأداء لا يعنى النجاح فى كل مرة؛ إذ إن النجاح يؤخذ بالمتوسط. فلابد أن يكون هناك مجال للأخطاء أو الفشل. إن الأداء لا يسمح بالرضا التام عن الذات أو بالمستويات الهابطة.

2 – يجب أن تركز المنظمة على الفرص المتاحة بدلاً من أن تركز على المشاكل.

3 ـ يجب أن تكون القرارات التى لها أثر على الناس، مثل تعيينهم ومرتباتهم وترقياتهم وخفض درجاتهم وفصلهم، معبرة عن قيم ومعتقدات المنظمة، فهى تعتبر أجهزة التحكم الحقيقية لأى منظمة.

4 ـ يجب أن تبرز الإدارة فى القرارات الخاصة بالناس، بأنها متأكدة من أن النزاهة هى مطلب يتحتم وجوده لدى المدير، وهى الصفة الوحيدة التى يجب أن يجلبها معه ولايمكن

أن تتوقع الإدارة أنه سيكتسبها فيما بعد. كما على الإدارة إثبات أنها تفرض على نفسها النزاهة أيضاً.

مخاطر القدرة المتوسطة المأمونة

هناك إغراء دائم فى كل منظمة ، وهى أن تكون قدرتها متوسطة مأمونة. إن المطلب الأول لسلامة وصحة المنظمة هو الأداء العالى. ومن الأسباب الرئيسية فى المطالبة بأن تطبق الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف ، وأن تركز على المطالب الهادفة للمهمة، هو حاجتنا إلى أن يضع المديرون لأنفسهم مستويات عالية للأداء، وهذا يتطلب فهم الأداء فهماً تاماً.

إن الأداء ليس هو الإصابة السديدة فى كل عمل، بل هو القدرة الدائمة على تقديم نتائج على مدى فترات طويلة من الزمن، وفى أنواع مختلفة من المهام الموكولة للإدارة. ويجب أن يشمل سجل الأداء بعض الأخطاء وبعض الفشل. وأن يبرز حدود الإنسان كما يبرز قوته. فهناك عديد من أنواع الأداء، كما أن هناك أنواعاً عديدة من البشر. فنجد أن هناك رجلاً يعمل بنجاح دائماً، ونادراً ما يهبط عمله عن المستوى السليم. ولكننا نجده نادراً ما يمتاز بالذكاء والبراعة الفنية، كما أننا قد نجد رجلاً آخر يعمل بالكاد فى الظروف العادية إلا أنه عند حدوث أزمة أو وجود تحدٍ كبير نجده يرتقى إلى مستوى مطالب هذه الأحداث، ويؤدى عمله كنجم متألق. إن كليهما مؤدٍ، ويجب الاعتراف بهما هما الاثنين، إلا أن أداءهما مختلف.

إن الرجل الذى يجب ألا نثق به هو الذى لا يرتكب أى أخطاء ولا يتخبط إطلاقاً فى عمله، ولا يفشل فيما يحاول عمله. فهو إما مزور مخادع أو أنه دائماً يبقى فى الجانب المأمون، والشئ الذى تم تجربته أو الأشياء التافهة.

إن الإدارة التى لا تعرف الأداء على أنه شئ لا يؤخذ بالمتوسط ، هى إدارة تخلط بين التوافق فى العمل والإنجاز، وتأخذ عدم وجود ضعف على أنه قوة. وهى إدارة تثبط همة المنظمة وتحبط معنوياتها. وكلما كان الفرد أحسن زادت أخطاؤه، نظراً للأعمال الجديدة الكثيرة التى يقوم بها.

أما الرجل الذى يقدم قدرة متوسطة مأمونة فى العمل، أو قدرة ضئيلة باستمرار، فيجب أن يبعد عن وظيفته لصالحه هو، لأن الناس الذين يجدون أنفسهم فى وظيفة تفوق قدرتهم وطاقاتهم، يصابون بالإحباط والانزعاج والقلق. فنحن لا نخدمه إذا تركناه فى وظيفة هو، غير كفء لها. إن عدم القدرة على مواجهة فشل فرد فى وظيفته هو جبن منا وليس تعاطفاً معه. كما أننا مدينون لمرؤوسى هذا الرجل فى حقهم فى أن يداروا بثقة وبتفان وإخلاص وإنجاز. ومن حق المرؤوسين أن يكون لهم رئيس يستطيع الأداء وإلا فإنهم لن يستطيعوا الأداء.

كما أننا مدينون لجميع الناس الموجودين فى المنظمة بألا نتسامح مع المدير الذى يفشل فى الأداء ، لأن المنظمة كلها تتأثر بالمدير أو المحترف للمهنة الذى يؤدى عمله بالكاد، أو ألا يكون مؤدياً له على الإطلاق، كما أن المنظمة تثرى بالمدير المتفوق فى أدائه. ويكسر اليابانيون هذه القاعدة ، حيث يندر أن يطرد الأفراد لسوء الأداء فى المنظمات اليابانية. وفى الواقع، فإن المنظمات اليابانية لها مطالب ولها منافسين كأى منظمة فى الغرب. إلا أن الأفراد غير المنجزين لا يفصلون من العمل، ولكن يتم تحريكهم جانباً بسرعة ويعينون فى نشاطات أخرى تكون فى الواقع «أعمالاً مُنَفَّذة» من قبل، وهم يعلمون هذا كما تعلمه منظمتهم. إن الجميع يتقدمون بعد ذلك من حيث المرتبات والألقاب طبقاً للأقدمية ويأتى اليوم – عند الخامسة والاربعين من العمر تقريباً – الذى يتم فيه اختيار قلة ضئيلة من مديرى الشركة ، أى الإدارة العليا، من الأفراد الآخرين الذين سيتم تقاعدهم بعد عشر سنوات كمديرى أقسام أو مديرى إدارات.

وإذا لم يقم الفرد بأداء عمله فى المكان الذى عين فيه فإن هذا يكون أكبر برهان على أن إدارته قد أخطأت فى تعيينه فى هذا المكان. وهو خطأ لا يمكن لأحد تجنبه، مهما كان حريصاً فى تعيين الأفراد. إن عدم أداء الفرد فى عمله الجديد على الرغم من أنه كان يؤدى جيداً فى عمله السابق، لا يبرهن إلا على أنه لم يكن من المفروض تعيينه فى هذا العمل الجديد من بدء الأمر.

والفشل فى مثل هذه الحالة يعنى أن محترفاً من الدرجة الأولى قد تم استبعاده

كمدير. كما أنه قد يعنى أن رجلاً ممتازاً فى إدارة عملية جارية حالياً قد تم استبعاده كمبتكر ومنظم. وقد يعنى أن رجلاً تكمن قوته فى القيام بأشياء جديدة مختلفة قد تم إبعاده من رئاسة عملية مستقرة روتينية مستمرة.

إن الرجل الذى لديه سجل حافل بالأداء الجيد، ثم يفشل فى الأداء بعد ذلك، يكون هذا الفشل بمثابة علامة إنذار بوجوب التفكير فى الرجل وفى الوظيفة نفسها. وفى بعض الأحيان يجب التفكير فى الوظيفة فقط (انظر الفصل الرابع ـ «صانعة الأرامل»).

لقد كان «چورچ مارشال» George C. Marshall، رئيس أركان حرب جيش الولايات المتحدة فى الحرب العالمية الثانية، رئيساً حاسماً لا يقبل الحلول الوسط، وكان يرفض القدرات المتوسطة ويرفض الفشل أيضاً. ولقد قال هذا القائد فى مرات عديدة: «إن لى واجبات نحو الجنود وأهليهم ونحو الوطن، تجعلنى أبعد فوراً أى قائد لا يقدم أعلى درجات الأداء». ولكنه كان يؤكد دائماً بقوله «لقد أخطأت فى وضع هذا أو ذاك الرجل فى القيادة التى لا تناسبه. ولهذا كان من واجبى أن أفكر فى المكان المناسب له». ولقد كان هناك كثير من الرجال الذين برزوا فى الحرب العالمية الثانية كقادة ناجحين، من بين الرجال الذين يحركهم «مارشال» من مكانهم المعينين به فى أوائل حياتهم العسكرية، ولكنه فكر فى الخطأ الذى قام به وحاول معرفة الأماكن التى يصلحوا لها. وهذا يفسر السبب فى أن الجيش الأمريكى الذى دخل الحرب العالمية الثانية دون وجود أى ضابط من الضباط القادة الذين أداروا هذه الحرب فى المستقبل فى مكانه القيادى، وبعدها تم إنتاج مجموعة ممتازة من القادة فى خلال سنوات قليلة، (إذ كانت القيادات عند دخول الحرب مليئة برجال تعدوا سن الاعتزال وكان يجب إخراجهم من الخدمة).

القرارات الواعية

إن من أصعب الحالات ومن أهمها أيضاً هى تلك الحالات التى قام فيها الأفراد بإعطاء الشركة خدمة طويلة مليئة بالولاء، ولكنهم عمروا بها إلى ما بعد قدرتهم على الإسهام. فنجد مثلاً المحاسب الذى بدأ العمل فى الشركة عندما كانت الشركة فى بدء طفولتها ونما معها حتى وصل إلى سن الخمسين، فوجد نفسه مراقباً لشركة ضخمة أكبر

بكثير من قدراته. إن الرجل لم يتغير ولكن الوظيفة هى التى تغيرت فى مطالبها. لقد أعطى هذا الرجل خدماته المخلصة، وحيث إنه كان مخلصاً من جانبه، فلابد أن يكون هناك ولاء من جانب الشركة . إلا أنه لا يجب أن يبقى مراقب. ليس فقط لأن وجوده سيعرض الشركة للخطر، ولكن لأن عدم ملاءمته للعمل ستهدم الروح المعنوية للمجموعة الإدارية بالكامل وتسحب الثقة من الإدارة بوجه عام.

إن هذه الحالات التى من حسن الحظ أنها قليلة، تتحدى وعى وضمير المنظمة. إن الإبقاء على هذا الرجل فى وظيفته سيكون خيانة لمنشأة الأعمال ولجميع أفرادها. ولكن فصل رجل أعطى ثلاثين عاماً من الخدمة بأمانة هى أيضاً خيانة للثقة، كما أن القول بأنه كان يجب النظر فى هذا الأمر منذ عشرين عاماً، لن يفيد بشئ حتى ولو كان صحيحاً.

إن القرار فى مثل هذه الحالات يجب أن يكون موضوعياً؛ أى بمعنى أن يكون مركزاً على صالح الشركة ويجب إبعاد هذا الرجل عن وظيفته. إلا أن القرار يجب أن يكون أيضاً قراراً إنسانياً وأن يتطلب أقصى اعتبار وتعاطف وتقبل الالتزام. إن استعادة «هنرى فورد الثانى» لحياة شركة «فورد» المحتضرة بعد الحرب العالمية الثانية كان نتيجة لتفهمه الأهمية الخاصة لهذه الحالات المتوافقة مع الضمير الإنسانى. ففى هذا الوقت لم يكن هناك من هو على قدر من الكفاءة لتولى وظيفة واحدة من تلك الوظائف التى نشأت عن إعادة التنظيم للشركة. وكان هناك تسعة من المديرين فى قسم واحد مهم، ومع ذلك لم يعين واحد منهم فى هذه الوظائف الجديدة. إلا أنه تم إيجاد وظائف لهم كخبراء فنيين، وكخبراء فى المنظمة. وكان من المتوقع أن يؤدون فى هذه الوظائف أداءً حسناً. ولقد كان من السهل فصلهم من العمل. فقد كانت عدم كفاءتهم كمديرين واضحة لا نقاش فيها. إلا أنهم كانوا قد خدموا الشركة بأمانة وولاء خلال سنوات صعبة. ولقد اتخذ «هنرى فورد» مبدأً خاصاً، وهو أنه لا يجب أن يسمح لأى فرد بالحصول على وظيفة دون أن يكون قادراً على الأداء العالى جداً فى هذا العمل. كما أقر بأنه لا يجب مؤاخذة أحد من الأفراد عن أخطاء العهد الماضى. وتدين الشركة بانتعاشها السريع إلى المراعاة الدقيقة لهذه القاعدة التى وضعها «فورد»، وقد نتج عن هذا، أن قام سبعة من هؤلاء الرجال التسعة بالأداء الجيد فى وظائفهم

الجديدة، وكان أداء أحدهم ممتازاً لدرجة أنه رقى إلى وظيفة أكثر من الوظيفة التى كان يخدم بها قبل إعادة التنظيم، وفشل اثنان منهم فقط فخرج أكبرهم سناً إلى التقاعد كما تم فصل الأصغر من العمل.

إن العذر المعتاد فى حالات استخدام الضمير هو أن نقول: «لا يمكننا فصل الرجل، فهو فى هذا العمل منذ أمد طويل»، إن هذا منطق سئ للغاية وعذر غير مقبول. وهو يضر بالأداء الخاص برجال الإدارة وبروحهم وباحترامهم للشركة.

إلا أن فصل رجل مثل هذا يعد عملاً سيئاً أيضاً، فهو عمل يتنافى مع إحساس الشركة بالعدالة والكرامة، ويهز ثقتها فى نزاهة الإدارة. إن كل فرد سيقول: «ها أنذا أسير بفضل الله»، هذا بالرغم من أنه سيكون أول من سيقوم بالنقد إذا ما قامت إدارة بترك رجل غير كفء فى مركز مهم.

ولهذا فإن أى إدارة تهتم بروح المنظمة ستأخذ هذه الحالات بجدية كبيرة. وهى حالات غير شائعة على العموم، وعلى الأقل يجب ألا تكون شائعة. إلا أن هذه الحالات لها أثر على روح المنظمة أكبر بكثير من عددها. إن كيفية معالجة هذه الحالات سترشد المنظمة عما إذا كانت الإدارة تأخذ عملها بجدية كافية، وعما إذا كانت تأخذ الإنسان أيضاً بجدية.

التركيز على الفرص

إن المنظمة التى تكون متوجهة باستمرار إلى الفرص السانحة بدلاً من التوجه إلى المشاكل ستكون على درجة عالية من روح الأداء، وستحصل على لذة الإثارة وعلى الإحساس بالتحدى والشعور بالرضا عن الإنجاز إذا وضعت طاقاتها حيث تكون النتائج، أى حيث تكون الفرص السانحة.

وبالطبع.. لا يمكن إهمال المشاكل ولكن المنظمة التى تركز جهدها على المشاكل، هى منظمة متخذة لوضع الدفاع، وهى منظمة تعترف دائماً بأن الأمس هو العصر الذهبى، وهى منظمة تشعر بأنها تؤدى أداءً جيداً، ما لم تسوء الأمور.

إن الإدارة التى تود خلق روح الأداء وصيانته فى شركتها، يجب أن تركز على الفرص. كما يجب أن تطالب بتحويل هذه الفرص إلى نتائج.

والإدارة التى ترغب فى أن تركز منظمتها على الفرص السانحة يجب أن تطالب بأن تمنح الفرصة مكانة مرموقة فى الأهداف الخاصة بكل مدير وكل مهنى محترف. إن أول موضوع رئيسى يجب أن يوجهه أى مدير أو مهنى محترف لنفسه هو: «ما هى الفرص التى إذا تحققت سيكون لها أكبر وقع على أداء ونتائج الشركة ووحدتى؟» وذلك عندما يقوم بوضع خطة للعمل والأداء.

القرارات الخاصة «بالناس» والرقابة على المنظمة

إن أى منظمة تود بناء روح عالية من الأداء، تعترف بأن القرارات الخاصة بالناس وبتعيينهم وبمرتباتهم وبترقياتهم وخفض رتبهم وبأوامر فصلهم من العمل هى أدوات الرقابة الحقيقية للمنظمة. فهى تصوغ وتشكل السلوك فيها أكثر مما تقوم به أرقام وتقارير المحاسب. لأن القرارات الخاصة بالناس توضح لكل عضو فى المنظمة ، رغبة الإدارة بالضبط، كما توضح قيمها ومكافآتها. والشركة التى تقوم بإلقاء الموعظة التالية وهى: «إن الخط الأول من مشرفينا يجب أن يمارسوا العلاقات الإنسانية»، ثم بعد ذلك ترقى المشرف الذى يتقدم بأعماله الكتابية فى أوقاتها المحددة ومكتوبة بطريقة منسقة، لن تحصل بذلك على علاقات إنسانية. لأن أغبى ملاحظ عمل سيفهم أن الشركة لا تريد سوى أعمال كتابية منسقة. وفى الحقيقة فإن أى منظمة تميل إلى الزيادة فى ردود فعلها نحو القرارات الخاصة بالناس التى تصدرها الإدارة، لأن ما يبدو للإدارة العليا على أنه حل وسط سليم لإزالة عقبة أو لحل مأزق سياسى، قد يكون إشارة واضحة للمنظمة بأن الإدارة تطلب سلوكاً معيناً بينما هى تعظ بسلوك آخر.

إن التعيين والترقى هما أكثر القرارات الخاصة بالأفراد أهمية، فهما يتطلبان فكراً دقيقاً وسياسة وإجراءات واضحة تماماً وفقاً لمستويات عالية من المساواة والعدالة. فلا يجب أن توضع هذه القرارات بناء على الآراء أو على طاقة الفرد الكامنة فيه. بل يجب أن تبنى على سجل حقيقى للأداء الخاص بالأهداف الواضحة. لكن التعيين والترقى وحدهما

لايضمنان أن هذه القرارات الحاسمة تقوى وتبنى روح المنظمة ولا تضعفها، ولهذا يجب على الإدارة العليا أن تبنى نفسها فى داخل عملية الترقى، وأن تتأكد من أنها تشترك فى القرارات المهمة الخاصة بالترقى والتى توضح للمنظمة قيم ومعتقدات الإدارة، وتحدد فى نفس الوقت دون رجعة إدارة الغد. وتقوم جميع الإدارات العليا باتخاذ دور فعال فى القرارات الخاصة بالترقى فى الوظائف التى تقع فى المستوى الأدنى من الإدارة العليا مباشرة، أو فى مجموعة الإدارة العليا نفسها. مثل الترقى إلى مركز المدير العام للقطاعات الكبيرة، أو إلى مراكز رؤساء الإدارات الوظيفية الكبيرة، مثل التصنيع أو التسويق. ويقوم القليل من القيادات العليا فى منشآت الأعمال الحرة الكبيرة بالاهتمام بالترقى فى الوظائف التى تقع تحت المجموعة العليا، مثل الترقى إلى رئيس أبحاث السوق، ومدير المصنع، ورئيس فرع الأدوية فى معمل الأبحاث، وكذا مدير التسويق الخاص بقطاع من القطاعات. وهم يتركون هذه القرارات للأفراد القادة فى الأقسام المختصة. إلا أن هذه الوظائف الإدارية فوق المتوسطة، هى إدارة المنظمة الحقيقية. والناس الذين دون ذلك، خاصة المديرين صغار السن والمحترفين المهنيين يعرفون تماماً أن مستقبلهم الوظيفى يعتمد تماماً على هؤلاء المديرين فوق المتوسطين، وليس على الرئيس الكبير. إن القرار الخاص بوضع الأفراد فى هذه المراكز فوق المتوسطة، هو فى الواقع يقرر أيضاً من سيكون مناسباً للتعيين فى الإدارة العليا بعد عدة سنوات.

إن هذه القرارات الخاصة بالترقى لها قيمة رمزية عليا وهى قرارات يراها الجميع وتشير إلى المنظمة بأكملها، وكأنها تقول: «هذا هو ما تريده الشركة وتكافؤه وتعترف به». ولهذا تضع المؤسسات القديمة ذات الخبرة مثل الجيش والكنيسة الكاثوليكية اهتمامها الكبير على الترقيات فى الإدارة فوق المتوسطة، ففى الجيش يهتم برتبة الكولونيل (أى العقيد)، وفى الكنيسة يهتم باختيار مساعد الأسقف.

ومن الحكمة أن تتعلم الإدارة العليا من هذه الأمثلة. إن بذل الإدارة العليا للوقت فى اتخاذها دوراً فعالاً فى الترقيات الخاصة بالمستويات الإدارية المهمة للمنظمة، هو وقت يبذل فى محله ويؤتى ثماره فى المستقبل.

النزاهة هى وسيلة الاختبار والمحك

إن البرهان الأخير على جدية وإخلاص الإدارة هو تأكيدها على نزاهة الخلق والسمعة التى يجب أن تكون رمزاً فى قرارات الإدارة الخاصة بالناس، لأن القيادة تمارس من خلال الخلق والسمعة، التى يعهد إليها بوضع المثل، وهى التى تقلد، ولا يمكن للفرد اكتسابها. وإذا هو لم يجلبها معه إلى الوظيفة فهو لن يحصل عليها إطلاقاً. وهى شئ لا يمكن خداع الناس بها، فالرجال العاملون مع فرد ما، خاصة مرؤوسيه، سيعرفون فى خلال أسابيع إذا ما كان هذا الفرد نزيهاً أم لا. وهم قد يغفرون له كثيراً من عدم الكفاءة أو الجهل أو التزعزع أو الطباع السيئة، ولكنهم لن يغفروا له الافتقار للنزاهة، كما أنهم لن يغفروا للإدارة العليا اختيارها لهذا الرجل.

وقد يكون من الصعب تعريف النزاهة والاستقامة. إلا أن ما يشكله النقص فى النزاهة من الخطورة بحيث يمكنه أن يجرد أى فرد من أهليته لمركز إدارى. ولا يجوز تعيين فرد فى مركز إدارى إذا كان نظره مركزاً على نقاط ضعف الناس وليس على نقاط قوتهم. إن الرجل الذى يعرف تماماً ما لا يمكن للناس القيام به، ولا يرى أى شئ يمكنهم القيام به، سيقوض ويشوه روح منظمته. ومن الطبيعى أن يكون لدى المدير تفهم واضح لحدود الأفراد الذين يعملون معه. إلا أنه يجب أن يراها كحدود لما يمكنهم عمله، وأن يتحداهم لعمل الأحسن. كما يجب أن يكون واقعياً، لأنه لا يوجد من هو أقل واقعية من الشخص المتشائم.

إن الرجل الذى يهتم بالسؤال: «من هو الذى على حق؟» بدلاً من أن يهتم بالسؤال: «ما هو الحق؟» لا يجوز أن يعين مديراً. إن وضع الشخصية فوق مطالب العمل هو الفساد بعينه. إن السؤال «من هو على الحق؟» يشجع المرؤوسين على اتخاذ الجانب الآمن، أو اتخاذ سياسة ما، ويشجعهم على تغطية المواقف بدلاً من اتخاذ خطوات للإصلاح عندما يكتشفون أنهم قاموا بعمل خاطئ.

ولا يجب أن تعين الإدارة رجلاً يعتبر الذكاء أهم من النزاهة. فهذا يدل على عدم النضوج وهو أمر لا علاج له. كما لا يجب أن يرقى شخص أظهر خوفاً من المرؤوسين الأقوياء، فهذا ضعف. ولا يجب أن يعين شخص فى وظيفة إدارية لا يضع فيها مستويات

عليا لعمله، لأن هذا يولد احتقاراً للعمل ولكفاءة الإدارة.

وقد يكون هناك رجل يعرف القليل، ويؤدى بالكاد، وتنقصه الحنكة والقدرة، ومع ذلك فإنه لا يحدث ضرراً كبيراً كمدير. أما إذا كان يفتقر إلى الخلق والنزاهة، فمهما كان على علم وعلى درجة من الذكاء والنجاح، فإنه سيهدم. وهو سيهدم الأناس الذين هم أهم مورد لمنشأة الأعمال، وسيهدم الروح والأداء.

إن كل هذا ينطبق على الأفراد الموجودين فى المراكز العليا لمنشأة الأعمال، لأن روح المنظمة تنشأ من أعلى، فإذا ما كانت المنظمة ذات روح عالية، فإن مرجع هذا هو أن الأفراد الموجودين فى القمة نوى روح عالية عظيمة. وإذا ما تهرأت هذه الروح، فذلك سيكون بسبب العفن الذى أصاب القمة، إن المثل المعروف يشرح هذا الأمر: «إن الأشجار تموت من أعلى أولاً». وعليه.. فإنه لا يجب تعيين أى شخص فى مركز كبير إلا إذا أرادت الإدارة العليا أن تكون أخلاقه نموذجاً لمرؤوسيه.

لقد تكلم هذا الفصل عن الممارسات ولم يتكلم عن القيادة، ولقد قصدت هذا بالفعل فلا يوجد هناك بديل للقيادة. ولكن الإدارة لا يمكنها خلق القادة، إذ يمكنها فقط خلق الظروف التى تصبح القيادة ذات فعالية فى ظلها، أو يمكنها إعاقة القيادة الكامنة كما لايمكن الاعتماد على الإمداد بالقيادات لإيجاد الروح التى تحتاجها منشأة الأعمال لكى تكون منتجة ومتماسكة.

ولو أن الممارسات تبدو رتيبة ومملة إلا أنه يمكن القيام بها مهما كان موقف الفرد وشخصيته واستعداده. إن الممارسة لا تتطلب عبقرية بل تتطلب تطبيقاً فقط، فهى أعمال تنفذ وليست أعمالاً نتكلم عنها. كما أن الممارسات السليمة يجب أن تؤدى إلى إبراز ومعرفة واستخدام أى قوة قيادية كامنة فى مجموعة الإدارة. كما أنها ترسى الأساس للقيادة السليمة، لأن القيادة ليست هى الشخصية المغناطيسية التى يمكن أن تكون هى الغوغائية بعينها، وهى ليست اكتساباً للأصدقاء وتأثيراً فى الناس، أى إنها ليست مجرد عملية إطراء للناس. إن القيادة هى رفع رؤية الفرد إلى مناظر أعلى. وهى رفع أداء الفرد إلى مستويات أعلى، وهى بناء لشخصية الفرد إلى ما وراء حدوده الطبيعية، ولا شئ يعد

أساس القيادة أكثر من روح الإدارة التى تثق فى الممارسات يوماً بعد يوم لمبادئ المنظمة الصارمة الخاصة بالسلوك والمسئولية، وبالمستويات العالية فى الأداء، وباحترام الفرد وعمله.

المهارات الإدارية

إن الإدارة هى عمل محدد ودقيق. ولهذا فهى تتطلب مهارات محددة دقيقة. ومن بين هذه المهارات ما يلى بعد :

- اتخاذ القرارات الفعالة.
- تبادل الفكر والمعلومات فى داخل المنظمة وخارجها.
- الاستخدام السليم للرقابة والمقاييس.
- الاستخدام السليم للأدوات التحليلية الخاصة بعلوم الإدارة.

ولا يمكن لأى مدير أن يبرع فى هذه المهارات جميعاً. إلا أنه يجب على كل مدير أن يفهم ماهية هذه المهارات، وما يمكنها القيام به لصالحه، وما تتطلب هذه المهارات منه. ويحتاج كل مدير إلى معرفة أساسية للمهارات الإدارية الضرورية.



القرار الفعال

الطريقة اليابانية. الضروريات. حقائق أم آراء ؟. ما هى المقاييس المناسبة؟. الحاجة إلى المعارضة والبدائل. الوقوع فى مصيدة «إنك على حق». هل القرار ضرورى ؟. من الذى يجب أن يقوم بالعمل ؟. الحل الوسط الصحيح والخاطئ. الإفادة العكسية. صنع القرار عمل فعال.

يقوم المديرون التنفيذيون بأعمال كثيرة إلى جانب صنع القرارات. إلا أنهم الوحيدون الذين يصنعون القرارات، وعليه فإن أول مهارة إدارية مطلوبة هى صناعة القرارات الفعالة. وهناك عدد لا يحصى من الكتب عن طرق صنع القرارات. كما تم إنشاء وسائل حسابية منطقية معقدة لإجراء عملية صنع القرار. إلا أنه لم يكن هناك سوى اهتمام بسيط بالعملية الضرورية نفسها، وهى «ما هو القرار؟» و«ما هى العناصر المهمة فى القرار؟»

إن اليابانيين هم الوحيدون الذين أنشأوا المدخل القياسى المنظم لصنع القرار. إن قراراتهم فى غاية الفعالية. إلا أن مدخلهم ينتهك كل قاعدة فى الكتب الخاصة بصنع القرار. وطبقاً لهذه الكتب ، كان من المفروض ألا يتمكن اليابانيون من الوصول إلى قرار ذى فعالية. ولذا كان من المفيد أن نلقى نظرة على الطريقة اليابانية لصنع القرار للوقوف على عناصر هذه العملية.

كيف يقوم اليابانيون بصنع القرار

إذا كانت هناك نقطة واحدة تتفق عليها جميع السلطات فى اليابان، فستكون هى أن المؤسسات اليابانية بجميع أنواعها تصنع القرارات بالاتفاق الجماعى فى الرأى، إذ يقوم اليابانيون بمناقشة القرار المقترح فى خلال المنظمة حتى تتم الموافقة عليه وبعدها يصنعون القرار.

إن أى مدير محنك فى الغرب سيرتعد ويرفض هذه الطريقة مهما كانت متوافقة مع اليابانيين. إن هذا المدخل سيؤدى إلى الحيرة والتردد والانهماك فى المناقشات أو على الأقل سيؤدى إلى حل وسط لن يؤذى أحداً ولكنه لن يحل شيئاً. وسيقول المدير الأمريكى إننا إذا أردنا دليلاً على هذا فهناك تاريخ «ليندون چونسون» Lyndon B. Johnson، عندما حاول الحصول على إجماع فى الرأى على قراراته. إلا أن الشئ الواضح فى تاريخ اليابان وفى سلوكها الإدارى فى هذه الأيام، هو القدرة على التحول العكسى تماماً للحصول على قرارات جوهرية مثيرة للكثير من النقاش والجدل. ودعونى أوضح: لم تكن هناك دولة متقبلة للمسيحية أكثر من اليابان فى القرن السادس عشر. ولقد كان أمل المبشرين البرتغاليين فى أن تصبح اليابان أول دولة مسيحية خارج أوروبا أملاً مرغوباً. إلا أن اليابانيين قاموا بالدوران 180 درجة تماماً فى بداية القرن السابع عشر، وخلال بضعة سنوات كانت قد ضغطت المسيحية، وأغلقت على نفسها الباب دون أى نفوذ أجنبى، بل دون أى اتصال بالعالم الخارجى، وبقيت على هذا الحال لمدة 250 سنة. ثم قامت بعد ذلك أثناء إصلاحات «ميجى» عام 1867، بالدوران 180 درجة مرة أخرى لتفتح أبوابها على الغرب، وهو أمر لم تقم به أى دولة من الدول غير الأوروبية.

لم تقم الشركة اليابانية الكبيرة «تويو ريون» Toyo Rayon، للخيوط الصناعية بأى عمل آخر سوى إنتاج الحرير الصناعى حتى منتصف الخمسينيات من هذا القرن، ثم تحولت إلى إنتاج الخيوط الصناعية ولكنها لم تسحب مرحلة صناعة الحرير الصناعى كما فعلت جميع الشركات الغربية، عندما واجهت نفس الموقف. بل أغلقت مصانع الحرير الصناعى فى ليلة واحدة، بالرغم من أن النظام التوظيفى باليابان يمنع الاستغناء عن أى فرد من العمال.

وفى عــام 1966 عندما ناقشت هذا الموضوع مع المسئولين اليابانيين فى وزارة التجارة والصناعة الدولية، عارضوا بشدة الموضوع الذى جئت أناقشه. وكانوا مصرين تماماً على عدم تحول أى شركات يابانية إلى شركات متعددة الجنسيات أو الاستثمار فى فروع تصنيع خارج اليابان. إلا أن ما حدث بعد ثلاث سنوات أن استدار هؤلاء المسئولون تماماً عن موقفهم الأول، وكانوا يشجعون الشركات الصناعية اليابانية على الاستثمار خارج اليابان.

إن السر فى هذا التناقض الواضح، هو أن كلاً من الفرد اليابانى والفرد الغربى، يعنى شيئاً مختلفاً عندما يتكلم عن «صنع القرار». ففى الغرب يتم التأكيد على الإجابة عن السؤال. فجميع كتبنا عن صنع القرار تحاول إيجاد مداخل منظمة للرد على المطلب. أما بالنسبة لليابانيين فإن العنصر المهم فى صنع القرار عندهم هو تحديد السؤال وتوضيحه. فالخطوات المهمة الحاسمة عندهم هى أن يقرروا إذا ما كان هناك احتياج فعلى للقرار، وعن أى شئ يدور القرار. وهم يهدفون عند هذه الخطوة إلى الحصول على الإجماع فى الرأى. وفى هذه الخطوة يجد اليابانيون جوهر القرار الذى سيصنع. أما فى الغرب.. فإن الإجابة عن السؤال (ما هو الشئ الذى يعتبره الغرب أنه هو القرار) تأتى من تعريف القرار. ففى خلال الإجراء الذى يسبق القرار، لا يتم ذكر أى شئ عما سيكون عليه الرد. إن هذا يجعل الناس غير مضطرين للانحياز، لأنه بمجرد اتخاذ القرار، سيكون هذا بمثابة نصر لجانب وهزيمة لجانب آخر. ولذا تركز الإجراءات لمعرفة الشئ الذى يدور حوله القرار، وليس ما هو القرار. والنتيجة لهذا، هو التقاء الأفكار وعدم وجود أى تغيير فى السلوكيات والتصرفات بعد صدور القرار.

إن كل هذا سيأخذ بالطبع وقتاً طويلاً. وسيشعر الرجل الغربى الذى يتعامل مع اليابانيين بالإحباط التام خلال هذه الإجراءات، فهو لا يفهم ماذا يجرى هناك، وسيكون لديه شعور بأنهم يراوغونه ويتملصون منه.

ولكى نأخذ مثالاً آخر، سنجد أنه من الصعب جداً على مدير تنفيذى أمريكى أن يفهم لماذا يقوم اليابانى ، الذى يتفاوض معه بخصوص اتفاقية ترخيص مثلاً، بإرسال عدة أفراد كل عدة أشهر، لكى يبدأوا بالقيام بمفاوضات جديدة - حسب فهم المدير الأمريكى - وكأنهم لم يسمعوا من قبل عن المشروع. ويجد أن وفداً يأخذ صورة من الملاحظات ويرحل

بها لوطنه، ثم يأتى وفد آخر من جهة أخرى من الشركة للمناقشة وكأنهم لم يسمعوا شيئاً عن الموضوع ثم يقومون بأخذ صورة أخرى من الملاحظات ويرحلون لوطنهم. والواقع إن هذا الإجراء يعنى أن اليابانيين يأخذون الموضوع المطروح بجدية، وهم بهذه الطريقة يحاولون إشراك الأفراد الذين سينفذون الاتفاقية الجارية فى عملية الاتفاق الإجماعى على أن هذا الترخيص مطلوب فعلاً. ولا يتم المضى فى القرار إلا بعد اتفاق جميع الناس الذين سينفذون هذه الاتفاقية على احتياجهم لوضع قرار خاص لها. وعند هذه النقطة فقط يبدأ التفاوض بالفعل، وبعدها يتحرك اليابانيون عادة بسرعة كبيرة.

إن هناك تفسيراً تاماً لهذه الإجراءات، ولو أنه لا يخص قرار منشأة الأعمال الحرة. وهذا التفسير يخص القرار بإعلان الحرب على الولايات المتحدة فى عام 1941. فعندما يصل اليابانيون إلى نقطة نسميها نحن قراراً، فهم يقولون إنهم عند حدود الفعل والعمل. وترجع الإدارة العليا القرار إلى ما يسميه اليابانيون «الأناس المناسبين». إن تحديد هؤلاء الناس هو فى حد ذاته قرار للإدارة العليا. وبناءً على هذا القرار يتوقف الجواب السليم عن المشكل الذى يجب حله، لأنه خلال مجرى المناقشات التى تؤدى إلى الإجماع فى الرأى تكون الرؤية قد وضحت عما سيتخذه هؤلاء الناس أو المجموعات المحددة من مداخل أساسية تجاه المشكلة. وهكذا تكون الإدارة العليا بمراجعة الموضوع مع مجموعة أو أخرى قد اختارت فى الواقع الجواب. ذلك الجواب الذى لن يدهش أحداً. إن هذا الرجوع إلى الأناس المناسبين يساوى فى أهميته للقرار المتوازى فى الإجراءات السياسية الأمريكية الذى يذهل أى مراقب أجنبى للحكومة الأمريكية ، وهو القرار الذى ستخصص له لجنة من الكونجرس لدراسة مشروع قانون خاص. إن هذا القرار لن نجده فى أى كتاب عن الحكومة أو السياسة الأمريكية. إلا أنه يعتبر الخطوة المهمة التى تقرر إذا ما كان مشروع القانون سيصبح قانوناً أم لا، وبأى شكل سيصدر هذا القانون. لأن كل لجنة ـ مثل لجنة الزراعة مثلاً أو اللجنة المصرفية المالية ـ لها وجهات نظر خاصة بها، وآراؤها عمن يجب الاستماع له، والآن ما هى مميزات هذه العملية، وماذا نتعلم منها من اليابانيين؟

أولاً : أنها تنتج قرارات فعالة جداً. وقد تأخذ العملية وقتاً أطول فى اليابان للوصول إلى قرار عنها فى الغرب، إلا أنهم من بعد هذه النقطة، يعملون بطريقة أفضل منا. إذ إننا فى الغرب نبذل الوقت الطويل فى محاولة «بيع» القرار، وجعل الناس يعملون به. وكثيراً ما

يتم تخريب هذا القرار بواسطة المنظمة، أو أن يمضى وقت طويل قبل تمكنها من جعل هذا القرار فعالاً، وبذا يصبح ملغياً، إن لم يصبح قراراً خاطئاً.

أما اليابانيون فهم لا يحتاجون إلى أى وقت «لبيع» القرار، فقد تم بيعه للجميع من قبل. كما أن طريقتهم توضح أين سيتم الترحيب بالقرار فى المنظمة وأين ستتم مقاومته. وبذا سيكون هناك وقت كافٍ لحث المعارضين، أو القيام بعمل اجتماعات صغيرة لهم لجذبهم إلى الموافقة دون تدمير لكرامة القرار.

إن كل رجل غربى قام بالتعامل مع اليابانيين عرف أن مرحلة المفاوضات الظاهرية بكل ما فيها من تأخير لا ينتهى، ومن مناقشات كثيرة فى نفس النقاط، يتبعها دائماً عمل سريع يتركه مذهولاً محتاراً معلقاً على الحبال.

وقد يأخذ الأمر ثلاثة سنوات حتى يمكن الوصول إلى اتفاق بخصوص ترخيص لعمل ما، لا تتم خلاله أى مناقشات عن الشروط، أو عن ماهية المنتجات التى سينتجها اليابانيون، أو عن المعرفة والمساعدات التى سيحتاجونها. إلا أنه بعد أربعة أسابيع يكون اليابانيون جاهزين للدخول فى الإنتاج ويطلبون من شريكهم الغربى، أفراداً ومعلومات لايكون هو جاهزاً لتلبيتها. ويصبح اليابانيون بعد ذلك هم الذين يشتكون بمرارة من التأخير والبيروقراطية فى الغرب، لأن فهمهم لطريقتنا فى صنع القرار والعمل به لا تختلف عن فهمنا لطريقتهم فى تدبر القرار والعمل به.

إن الطريقة اليابانية تركز على فهم المشكلة، وتكون النتيجة النهائية المطلوبة هى عمل وتصرف من هؤلاء الناس. وهذه الطريقة تضمن دراسة جميع الاحتمالات، وهى تثبت انتباه الإدارة بكل إحكام على الضروريات، وهى لا تسمح بأى تعليقات إلا بعد أن تقرر الإدارة ماهية موضوع القرار. وقد يأتى اليابانيون بالإجابات الخاطئة عن المشكلة (مثل قرار دخول الحرب ضد الولايات المتحدة عام 1941) إلا أنهم نادراً ما يأتون بالإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة. وهو ما يعرفه جميع صانعو القرارات من أنه مسار خطير جداً، ألا وهو القرار الخاطئ الذى لا يمكن التراجع فيه. وعلاوة على هذا.. فإن نظامهم هذا يرغم اليابانيون على اتخاذ قرارات كبرى، فمن المتعب حقاً القيام بالعمل فى موضوعات صغيرة. فالأمر يحتاج إلى أعداد كبيرة من الناس ولا يجوز إضاعة جهدهم فى

أى شئ سوى الأمور الحيوية التى تؤدى إلى تغييرات فى السياسات والسلوكيات. ولهذا لاتتم صناعة أى قرارات صغيرة فى اليابان فى العادة حتى إذا كانت مطلوبة.

أما من ناحيتنا.. فإن القرارات الصغيرة هى التى تتخذ بسرعة وبسهولة، كالقرارات الصغيرة غير المهمة. وكل من يعرف منشآت الأعمال الحرة الغربية والإدارات الحكومية والمؤسسات التعليمية، يعرف أن مديريها يصنعون كثيراً من القرارات الصغيرة فى العادة. إن القرارات الصغيرة تحدث مشاكل كثيرة فى المنظمة سواء أكان القرار بخصوص نقل مبرد المياه من نهاية صالة إلى النهاية الأخرى أم خلاف ذلك، لأن جميع القرارات تستغرق وقتاً طويلاً، وتولد حرارة وجدلاً كثيراً.

ولكى أعطى مثلاً يعكس الطريقة اليابانية والطريقة الغربية، دعونى أستعرض الآتى:

لقد راقبت مرة شركة يابانية منهمكة فى عرض مشروع مشترك تسلمته من شركة أمريكية معروفة، قام اليابانيون بالعمل معها عدة سنوات. ولم يناقش اليابانيون المشروع المشترك على الإطلاق، وبدأوا بالسؤال: «هل يجب أن نغير الاتجاهات الرئيسية لعملنا؟» ونتيجة لهذا السؤال برز إجماع رأى على أن التغيير مطلوب، وقررت الإدارة الخروج من عدد من الأعمال القديمة، وبدأت فى عدد من الأعمال التكنولوجية الجديدة والأسواق الجديدة. وكان المشروع المشترك عنصراً واحداً من استراتيجية كبيرة جديدة. ولم يناقش اليابانيون ولو لمرة واحدة فيما بينهم موضوع الرغبة فى هذا المشروع المشترك أو الشروط الخاصة بإقامته، إلا بعد أن تفهموا أن القرار كان يختص «باتجاه» العمل، وأن هناك ضرورة لقرار بهذا الخصوص.

وفى الغرب نقوم نحن الآن بالتحرك فى الاتجاه اليابانى، أو على الأقل، هذا هو ما تحاول فيه مجموعات العمل المحددة المهام، والخطط بعيدة المدى، والاستراتيجيات. إلا أننا لا نقوم بعملية «البيع» هذه، أثناء تطوير المشروعات كالتى يقوم بها اليابانيون قبل صنع القرار، وهذا هو السبب فى أن كثيراً من التقارير الممتازة لمجموعات المهام المحددة وللمخططين لا تتعدى مرحلة التخطيط عندنا.

إن المديرين التنفيذيين بالولايات المتحدة ينتظرون أن تقدم المجموعات ذات المهام المحددة ومجموعات التخطيط بعيد المدى، توصياتها، أى بإلزام أنفسهم باختيار واحد، ثم

تقوم المجموعات بتقرير الأمر ثم تقوم بتدعيمه بالوثائق.

أما اليابانيون، فإن أهم خطوة لديهم هى تفهم جميع الخيارات المتاحة، وهم متشبثون برأيهم مثلنا تماماً، إلا أنهم يروضون أنفسهم على عدم الالتزام بأى توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع، واستخدام عملية الاتفاق الجماعى، وذلك لإبراز جميع الخيارات المتاحة. ونتيجة لهذا نجد أنهم نادراً ما يقعون فى أسر قرارات قد تم تكوين فكرة سابقة عنها مثلنا.

ما هى ضرورات الطريقة اليابانية فى صنع القرار ؟ أولاً يتم التركيز على ماهية القرار. وهم هنا لا يركزون على الإجابة بل على تعريف الموضوع نفسه.

ثم يطرحون بعد ذلك الآراء المعارضة، لأنه لن تكون هناك مناقشات عن الجواب إلا بعد الحصول على الاتفاق الإجماعى، وبعد استعراض وبحث كثير من الآراء والمداخل للموضوع. ثم يأتى بعد ذلك التركيز على البدائل وليس على الحل السليم، وتبرز الإجراءات بعد ذلك من الذى سيكون مسئولاً عن صنع القرار، وعلى أى مستوى يجب أن يتم ذلك. وأخيراً يتم استبعاد عملية بيع القرار، ثم تتم إقامة التنفيذ الفعال فى عملية صنع القرار.

إن الطريقة اليابانية هى بالفعل طريقة فذة، ولا يمكن استخدامها فى أى جهة أخرى. إلا أنها تشير إلى التنظيم الاجتماعى اليابانى الفريد، والمؤسسات اليابانية. ومع ذلك يمكن استخدام جميع المبادئ التى يعمل بها اليابانيون أثناء إجراءات صنع القرار، فهى من ضروريات صنع القرار الفعال.

حقائق أم آراء ؟

إن القرار يعبتر حكماً صادراً، وهو اختيار من بين عدة خيارات، واختيار بين الصواب والخطأ، وعلى أسوأ حال، هو الاختيار بين الصواب تقريباً والخطأ المحتمل. إلا أنه غالباً ما يكون هو الاختيار بين عملين، لم يثبت أن أحدهما أقرب للصواب من الآخر.

وتقول أغلب الكتب الخاصة بصنع القرار للقارئ: «يجب أن تعثر على الحقائق أولاً». إلا أن المديرين الذين يقومون بصنع القرارات الفعالة يعلمون أنه لا يجب البدء بالحقائق، بل يجب البدء بالآراء. وهى بالطبع مجرد افتراضات، ولذا فهى عديمة القيمة إلا إذا تم

اختبارها بالواقع. ولكى نقرر ما هى الحقيقة، فإن هذا يتطلب أولاً قراراً بمعيار يعتمد عليه للقياس المضبوط. إن هذا هو العامل الحاسم للقرار الفعال. وغالباً ما يكون هذا العامل هو السمة التى تثير كثيراً من الجدل.

كما أن القرار الفعال، كما يبدو من الاختبارات الخاصة بصنع القرار، لا ينبع من إجماع الآراء على الحقائق. إن التفاهم النابع من وراء القرار السليم يجئ من التصادم والصراع الناتج من الآراء المختلفة، ومن الدراسة الجادة للبدائل المنافسة بعضها البعض. إن الحصول على الحقائق أولاً هو أمر مستحيل، فلا توجد حقائق إلا إذا كانت هناك معايير مناسبة خاصة، لأن الأحداث فى حد ذاتها لا تعد حقائق.

إن صانع القرار لا يمكنه معرفة ما يدور حوله القرار إلا إذا بدأ بالآراء. وبالطبع يختلف الناس كثيراً فى شكل إجاباتهم. إلا أن أغلب الاختلافات فى الرأى تعكس اختلافات خفية بخصوص الأمر الذى يدور حوله القرار. وتعكس اختلافات خاصة بالموضوع الذى يجب الرد عليه. ولذا كان تعريف الموضوعات البديلة هو الخطوة الأولى فى صنع القرارات الفعالة.

وبالعكس.. نجد أن هناك بعض أشياء خاطئة وتسبب الأضرار، مثل الجواب الصحيح على الموضوع الخاطئ.

إن صانع القرار المؤثر الفعال يعلم أيضاً أن يبدأ بالآراء. والاختيار الوحيد الموجود أمامه يقع بين استخدامه للآراء كعامل منتج فى عملية صنع القرار، وبين خداع نفسه بالموضوعية الزائفة. والناس لا يبدأون العملية بالبحث عن الحقائق، بل إنهم يبدأون برأى ما، إذ لا يوجد خطأ فى هذا، فالناس الذين لهم خبرة فى مجال ما، نتوقع أن يكون لديهم رأى. وإذا لم يخرجوا برأى ما بعد وجودهم فى مجال معين لمدة طويلة، فإن هذا سينم عن عدم الملاحظة وعن عقلية بليدة.

إن الناس يبدأون حتماً بالرأى، وإذا طلبت منهم البحث عن الحقائق أولاً فإن ذلك سيكون أمراً غير مرغوب فيه، وسيقومون بعمل ما يميل كل الناس إليه، وهو البحث عن الحقائق التى تناسب الاستنتاج الذى وصلوا إليه. ولم يحدث أن فشل أحد فى إيجاد الحقائق التى يبحث عنها، ويعلم خبير الإحصاء هذا جيداً، فهو لا يثق فى جميع الأرقام،

لأنه إما أن يعرف الشخص الذى وجد هذه الأرقام وإما لا يعرفه. وفى كلتا الحالتين يكون فى شك من الأمر.

إن الطريقة الحازمة التى تمكننا من اختبار رأى أمام الحقيقة، تبنى على الاعتراف التام بأن الآراء تأتى أولاً. وهى الطريقة الصحيحة لذلك. وسيرى الجميع أننا نبدأ بافتراضات لم يتم اختبارها فى صنع القرار، كما يحدث فى العلوم. وهى نقطة البدء الوحيدة. وكلنا يعلم ما يجب عمله فى الافتراضات، إذ لا يجب مناقشة هذه الافتراضات بل يجب اختبارها. وعلينا معرفة أى من هذه الافتراضات يمكن الحصول عليه، وأيها يستحق الاهتمام الجاد، وأيها يمكن استبعاده فى أول اختبار له مع التجربة الجديرة بالملاحظة.

ولهذا يشجع صانع القرار المؤثر الآراء، إلا أنه يصر على أن يفكر أصحابها فى ماهية الشئ الذى ستظهره تجربة الرأى أمام الحقيقة. ولذلك فإنه يسأل «ما هو الواجب معرفته لاختبار صلاحية هذه الافتراضات؟» و«ما هى الحقائق التى تمكننا من الحصول على هذا الرأى؟» ويقوم هو ومن يعمل معه بالتفكير وتوضيح المطالب التى يجب النظر فيها والتى يجب دراستها واختبارها، وسيؤكد على أن من يطرح رأياً يجب أن يأخذ مسئولية تحديد النتائج الحقيقية التى يمكن توقعها، والتى يجب البحث عنها. والسؤال الحيوى هنا هو «ما هو المقياس المناسب للموضوع قيد البحث، وللقرار الذى يجب الوصول إليه؟» وكلما حللنا طريقة الوصول إلى قرار فعال سليم تم الوصول إليه، نجد أن كثيراً من العمل والتفكير قد تم بذله فى إيجاد المقياس المناسب.

الحاجة إلى المعارضة والبدائل

إذا لم نقم بدراسة البدائل، فإن هذا يعنى ضيق أفقنا. وهذا هو ما يوضح سبب إهمال اليابانيين لمطلب كراسة المعلومات الخاصة بصنع القرار، وخلق جو من المناقشات وعمليات الرفض، كوسيلة للحصول عى الموافقة الإجماعية.

إن القرارات من هذا النوع والتى يجب أن يتخذها المدير المنفذ، لا تتخذ بالتهليل أو بالابتهاج، فهى لا تكون قرارات جيدة إلا إذا بنيت على تصادمات بين وجهات النظر المتصارعة، وعلى الحوارات بين وجهات النظر المختلفة، وعلى الاختيار بين آراء مختلفة. إن أول قاعدة فى صنع القرار هو أننا لا يجب أن نصنع قراراً إلا إذا كانت هناك اختلافات

فى وجهات النظر والرأى.

ويحكى أن «ألفريد سلون» قال ذات مرة فى اجتماع أحد اللجان العليا لشركة «چنرال موتورز» «أعتقد أيها السادة إننا متفقون تماماً على القرار المطروح» فقام جميع من كانوا حول المائدة بهز رؤوسهم بالموافقة... فاستطرد «سلون» قائلاً: «إذاً، فأنا أقترح أن نؤجل أى مناقشات أخرى بخصوص هذا الموضوع، حتى لقائنا القادم لكى يكون لدينا الوقت الكافى لإيجاد اختلافات فى الآراء، كما أننا قد نستطيع الحصول على بعض الفهم عما يدور حوله هذا القرار».

إن «سلون» كان لا يعترف بصنع القرار بطريقة الحدس والإدارك. فقد كان دائماً ما يعمد إلى التركيز على ضرورة اختبار الآراء أمام الحقائق، وإلى ضرورة التأكد من عدم البدء بالقرار النهائى، ثم يبحث بعد ذلك عن الحقائق التى تدعمه. لقد كان يعرف أن القرار الصحيح يتطلب قدراً مناسباً من الاختلاف فى الآراء.

ولقد كانت لكل رئيس من رؤساء أمريكا طريقته الخاصة فى إيجاد الاختلاف فى الرأى الذى يحتاج إليه لكى يصنع قراراً ذا فعالية. وكلنا يعلم أن «واشنطون» Washington، كان يكره المشاجرات والصراعات ويريد مجلساً هادئاً للوزراء. إلا أنه كان يتأكد من الاختلافات الضرورية فى الآراء على المواضيع المهمة بواسطة سؤال كل من «هاملتون» Hamilton، و«چيفرسون» Jefferson عن رأيهما.

إن هناك ثلاثة أسباب لاحتياجنا إلى المعارضة. فهى فى المقام الأول تحمى صانع القرار من أن يصبح أسيراً للمنظمة. إن كل شخص يريد دائماً شيئاً ما من صانع القرار. كما أن كل شخص يلتمس بطريقته - محاولاً بحسن نية - الحصول على القرار الذى يفضله، وهذا يسرى سواء أكان صانع القرار هو رئيس الولايات المتحدة، أم أصغر مهندس يعمل على تعديل تصميم ما.

والطريقة الوحيدة من الفرار من الالتماس الخاص، والأفكار التى تكون قد تكونت سلفاً، هو التأكد من حدوث اختلافات فى الرأى، تمت مناقشتها، والتفكير فيها والتى تم تدعيمها بالوثائق.

ثانياً: إن الاختلاف فى الرأى هو الشئ الوحيد الذى يمكنه تزويدنا بالبدائل فى أى

مشروع. وأى قرار لا بديل له سيكون كمغامرة من مقامر يائس مهما تم التفكير فيه. وسيكون هناك دائماً احتمال كبير فى فشل القرار إما لأنه قد تم بطريقة خاطئة، وإما لأن التغيير فى الظروف جعلته قراراً خاطئاً. أما إذا كنا قد فكرنا فى البدائل أثناء عملية صنع القرار، فإننا سنجد ما يمكننا التراجع إليه، وسيكون شيئاً قد تم التفكير فيه من قبل، ودراسته وتفهمه من قبل. وبدون بديل مثل هذا، فإننا سنتخبط فى مسيرتنا فى كآبة، عندما تثبت لنا الحقيقة وهى أن هذا القرار غير فعال.

ولقد ثبت أن خطة «شليفن» Schlieffen، فى الجيش الألمانى عام 1914 ، وخطة الرئيس «فرانكلين روزفلت» Franklin D. Roosevelt ، الخاصة بالبرنامج الاقتصادى عام 1933، قد رفضتهما الأحداث بمجرد استخدامهما.

ولم يستعد الجيش الألمانى وضعه السوى ولم يقم بوضع مفهوم إستراتيجى آخر. وظل يتخبط من مفهوم خاطئ إلى آخر، وكان هذا الأمر متوقعاً وحتمياً. ولم يتم دراسة أى بديل لخطة «شليفن» لمدة خمس وعشرين عاماً بواسطة رئاسة الأركان. فلقد ذهبت جميع مهارات رئاسة الأركان العامة فى وضع تفاصيل الخطة الرئيسية. وعندما تهاوت الخطة إلى أشلاء، لم يكن أحد يملك بديلاً للتراجع إليه. ولذا عمد جميع الجنرالات الألمان إلى المقامرة ومع وجود جميع التوقعات ضدهم.

أما الرئيس «روزفلت» الذى كان قد ركز حملته على شعار الاستقامة الاقتصادية قبل شهور من توليه الرئاسة، فقد كان لديه فريق من الرجال القادرين، يدعى «مجمع العقول» ويعمل هذا الفريق على أحد البدائل، وهو سياسة أصلية مبنية على مقترحات تقدمية قديمة تهدف إلى إصلاح اقتصادى اجتماعى شامل. وعندما أوضح انهيار النظام المصرفى أن الاستقامة الاقتصادية قد أصبحت انتحاراً سياسياً. كان لدى «روزفلت» البديل الجاهز، ولهذا كانت لديه سياسة يعمل بها.

إن تعارض الآراء مطلوب لاستثارة الخيال، وقد لا نحتاج إلى خيال لكى نعثر على حد واحد صحيح لمشكلة ما، إلا أن هذا له قيمة فى الرياضيات فقط. ففى جميع الأمور المجهولة أو المشكوك فيها مثل الأمور التى يتعامل معها المدير التنفيذى - سواء أكان مجاله سياسياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم عسكرياً - فإننا نحتاج إلى حلول خلاقة توجد

مواقف جديدة، وهذا يعنى أنه يجب أن يكون لدينا خيال، وطريقة جديدة مختلفة للفهم والإدراك.

إن الخيال غير متوفر بكثرة، كما أنه ليس نادراً كما يعتقد أغلب الناس. فالخيال يحتاج إلى تحدٍ وإثارة، وإلا فإنه سيبقى راكداً دون استخدام. كما أن الاختلاف فى الآراء إذا ما تم التعقل والتفكير فيه وتعزيزه بالوثائق فإنه سيكون أكثر المنبهات المثيرة للخيال فعالية.

وعليه فإن صانع القرار الفعال، ينظم المعارضة، لأن هذا سيحميه من أن يفاجئ بالزيف أو بالنقص، كما تعطيه الخيارات لكى يختار ويصنع قراره. وهى ستؤكد أنه لم يضع فى الضباب عندما يثبت قراره عجزاً أو خطئاً عند تنفيذه. كما أنها تعجل من نمو الخيال، سواء خياله هو أو خيال المتعاونين معه فى العمل.

إن المعارضة تحول الأمر المقبول إلى أمرسليم، وتحول الأمر السليم إلى قرار جيد.

الوقوع فى مصيدة «إنك على حق»

إن صانع القرار الفعال لا يبدأ بالافتراض بأن أحد المسارات المقترحة للعمل هو المسار السليم، وأن جميع المسارات الأخرى خاطئة. كما أنه لا يبدأ بالافتراض (أنا على حق وهو مخطئ) ، بل يبدأ بالتعليق لمعرفة سبب اختلاف الناس فى الرأى. ويعلم المديرون التنفيذيون الفعالون، أن هناك بعض الحمقى وأنهم يرتكبون الأخطاء. إلا أنهم لا يفترضون أن الرجل الذى يعارض ما يرونه واضحاً، أنه إما أن يكون أحمق أو وغداً، وهم يعلمون أن المخالف فى الرأى يجب الافتراض بأنه على قدر من الذكاء وعلى قدر من عدم التحيز، لذا يجب افتراض أنه توصل إلى النتيجة الخاطئة لأنه يرى حقائق مختلفة، ويهتم بمشاكل مختلفة، ولذا يسأل المدير التنفيذى الفعال دائماً «ماذا يجب أن يراه هذاالفرد إذا ما كان عمله ومركزه عقلانياً وذكياً ويمكنه الاحتفاظ به؟». كما يجب أن يهتم أولاً بالتفاهم والتسامح، وعندئذ فقط يمكنه التفكير فيمن هو على صواب ومن هو على خطأ.

إن هذا لا يتم بواسطة كثير من الناس، سواء أكان مديراً تنفيذياً أم لا. ويبدأ أغلب الناس بالتحقق من أن رؤيتهم للأمور هى الطريقة الوحيدة للرؤية على الإطلاق، وهم نتيجة لذلك، لن يفهموا المناقشة بكاملها، أو الأمور التى يدور حولها القرار. ولم يقم المديرون

التنفيذيون لشركة الصلب الأمريكية بطرح السؤال: «لماذا يتضايق رجال النقابة العمالية فى كل مرة ننطق فيها بكلمة المساعدة الحكومية؟» كما أن رجال النقابة بدورهم لم يسألوا أنفسهم لماذا تهتم إدارات مصانع الصلب بالمساعدة الحكومية بينما هم فى كل لحظة يقومون بإنتاج أشياء تافهة ولا تمت بصلة للموضوع. لقد قامت كل جهة قدر جهدها بالعمل على إثبات أن الجهة الأخرى هى الخاطئة. أما إذا ما قامت كل جهة بمحاولة تفهم رؤية الجهة الأخرى، لكانت الجهتان أقوى بكثير، ولكانت العلاقة بين النقابة وصناعة الصلب علاقة أسلم وأصح.

إن المدير التنفيذى الذى يود صنع القرار السليم عليه اعتبار أن المعارضة ما هى إلا وسيلته التى تجعله يفكر فى البدائل، مهما كانت مشاعره، ومهما كان اعتقاده بأن الجانب الآخر على خطأ وليست لديه الحجة الكافية. وعليه استخدام صراع الرأى كأداة يتأكد بواسطتها من أن جميع أوجه الموضوع المهمة قد تم فحصها بدقة.

هل القرار ضرورى؟

إن هناك سؤالاً لا يجب أن يطرحه صانع القرار: «هل هناك ضرورة للقرار؟» إن البديل الأوحد دائماً ما يكون هو البديل لعدم القيام بأى عمل. إننا نقوم باتخاذ القرار عندما نشعر بأن الحالة ستبدأ فى التدهور إذا لم نقم بعمل ما. وهو الأمر الذى يسرى على الفرصة السانحة أيضاً. فإذا ما سنحت فرصة مهمة وكان من المحتمل أن تختفى إذا لم نقم بعمل ما بسرعة وفعالية، فإن علينا أن نتحرك وأن نجرى تغييرات جذرية فى العمل.

لقد وافق المعاصرون لـ «تيودور فيل» Theodore Vail، على خطورة التدهور فى ملكية الحكومة إلا أنهم أرادوا محاربة هذا الخطر عن طريق محاربة أعراضه، وذلك بمقاومة مشروع القرار هذا أو ذاك فى الهيئة التشريعية، وبمعارضة هذا المرشح ومعاضدة المرشح الآخر، إلا أن «فيل» كان هو الوحيد الذى يعرف أن هذه الطريقة هى الطريقة غير الفعالة فى محاربة مواقف التدهور. فحتى إذا أمكننا كسب جميع المعارك، فإنه لا يمكننا كسب الحرب. وكان من رأيه أنه يحتاج إلى تحرك عنيف قاسٍ لخلق موقف جديد، وكان هو الوحيد الذى تراءى له أن من واجبات العمل الحر الخاص أن يحول التنظيم العام إلى بديل فعال للتأميم.

وعلى العكس من ذلك نجد أن هناك حالات يمكننا أن نتوقع لها أن تتولى أمر نفسها بنفسها دون أى مجهود منا. وإذا سألنا «ماذا سيحدث إذا لم نقم بأى عملٍ ما؟» ثم جاء الرد «إن الموضوع سيتولى أمر نفسه». فإننا لا يجب أن نتدخل. كما أننا يجب ألا نتدخل، إذا كانت الحالة ليست ذات أهمية، ولن تغير كثيراً.

إن المدير التنفيذى الذى يفهم هذا يكون مديراً نادر الوجود. فالمراقب المالى الذى يعطينا موعظة عن تخفيض التكاليف، نادراً ما يكون قادراً على إهمال الشوائب الصغيرة التى لن نجنى من استبعادها أى شئ. ويعرف مثلاً أن التكاليف الكبيرة تقع فى تنظيم المبيعات وفى نظام النقل والتوزيع، وسيعمل كل جهده لوضعهم تحت السيطرة، إلا أنه سيشوه سمعته وسمعة مجهوداته كلها بقيامه بإحداث هرج ومرج كبيرين بخصوص اثنين من الموظفين كبار السن فى مصنع يدار إدارة جيدة وبكفاءة تامة، وسيرفض المناقشة فى أن إبعاد هذين الموظفين وهما على عتبة المعاش لن يؤثر كثيراً، بحجة أن مناقشة الموضوع تعتبر أمراً لا أخلاقياً. وسيقول لنا: «إن هناك أناساً آخرين يقومون بالتضحيات، فلماذا لايؤاخذ موظفو المصنع على عدم كفاءتهم؟»

وستنسى المنظمة بعد انتهاء الأمر أنه قام بإنقاذ منشأة العمل الحر، إلا أنهم سيتذكرون انتقامه من الاثنين أو الثلاثة الموظفين المساكين فى المصنع، وهم على حق فى ذلك. لقد قال القانون الرومانى منذ ألفى عام مضت «إن القاضى لا يهتم بالتوافه» إلا أن هناك عديداً من صانعى القرار الذين يجب أن يتعلموا شيئاً من هذا القول.

إن أغلب القرارات تقع بين هذين الطرفين البعيدين. والمشكلة لن تحل نفسها بنفسها. كما أنها أيضاً لن تتحول إلى مرض عضال. فالفرصة تصلح فقط للتقدم وليس للتغيير الحقيقى والابتكار، ولكنها شئ يستحق الدراسة والاهتمام. فإذا لم نتحرك فإننا لن نخسر شيئاً. إلا أننا إذا تحركنا فقد نصل إلى ما هو أفضل مما نحن فيه. وفى هذا الموقف يقوم صانع القرار المؤثر بمقارنة المجهود والمجازفة عند القيام بتحرك أو عمل ما، بالمجازفة عند عدم القيام بأى تحرك أو عمل ما. ولا توجد هنا أى وصفة خاصة بالقرار السليم. إلا أن خطوط الإرشاد واضحة، وهى تبين أن القرار فى الحالة المادية الملموسة، نادراً ما يكون صعباً وهذه الخطوط هى:

- إذا كانت المزايا تفوق التكلفة والمخاطرة بكثير.. فإنه يجب التحرك.

- تحرك أو لا تتحرك ، ولكن لا تحتفظ لنفسك بخط الرجعة، أو أن تقبل الحلول الوسط.

إن الجراح الذى يستأصل نصف اللوزتين أو نصف الزائدة الدودية يكون قد عرض المريض للتلوث والصدمة بنفس القدر الذى كان سيتعرض له إذا ما قام بالعمل كاملاً. كما أنه لن يكون قد أشفى المريض، بل سيكون قد أوصله لحالة أسوأ. فقد كان يجب عليه أن يجرى الجراحة كاملة، أو لا يجريها على الإطلاق. وبالمثل.. فإن على صانع القرار المؤثر أن يختار بين التحرك والعمل، أو لا يتحرك على الإطلاق، إذ لا يجب أن يقوم بنصف تحرك أو نصف عمل.

من يجب أن يقوم بالعمل ؟

إن معظم صانعى القرار فى الغرب يعتقدون أنه بعد الوصول إلى هذه النقطة، يمكنهم صنع قرار فعال. إلا أنه كما يوضح المثال اليابانى، نجد أن هناك عنصراً واحداً ضرورياً غير موجود. إن أى قرار فعال، ما هو إلا التزام بالعمل وبالنتائج. فإذا كُنَّا «سنبيع» هذا القرار بعد صنعه فلن يكون هناك عمل أو نتائج ، وفى الحقيقة لن يكون هناك قرار. كما قد يكون هناك تأخير كبير قد يلغى فيه القرار قبل أن يصبح فعالاً بحق.

إن أول قاعدة هى أن نتأكد من أن كل من سيساهم فى جعل القرار فعالاً أو يمكنه تخريبه وإفساده، قد تم إشراكه بالمسئولية فى هذا القرار. وهى ليست بعملية ديمقراطية بل إنها عملية بيع للقرار.

كما أن لبناء التزامات العمل فى داخل القرار منذ البداية، نفس درجة الأهمية. وفى الحقيقة لم يتم صنع أى قرار إلا بعد أن أصبح تنفيذ خطواته الخاصة، مهمة ومسئولية لفرد ما. وهذه هى المشكلة التى نجدها فى كثير من بيانات السياسة، وبالأخص بيانات سياسة منشآت العمل الحر، إذ إنها لا تحوى أى التزام بالعمل. وليس فيها ما يدل على أن تنفيذها يقع على عاتق شخص معين. ولذا فمن غير المستغرب أن الناس فى المنظمة ينظرون إلى هذه البيانات بسخرية، وأنها مجرد تصريحات لن تقوم الإدارة العليا بتنفيذها. إن تحويل القرار إلى عمل يتطلب الإجابة عن بعض الأسئلة الخاصة مثل: «من يجب أن

يعرف عن هذا القرار؟» و«ما هى الأعمال التى يجب القيام بها؟» و«من يقوم بها؟» و«ماذا يجب أن تكون الأعمال، لكى يتمكن الأفراد المعينون لها من القيام بها؟» إن السؤالين الأول والأخير من هذه الأسئلة يتم إغفالهما دائماً، وتنتج عن ذلك نتائج أليمة فى العادة.

وهناك أسطورة تدور بين علماء الإدارة توضح أهمية السؤال: «من يجب أن يعرف؟» فلقد قرر منتج لمعدات صناعية، إيقاف صنف واحد من منتجاته كان من بين منتجات نمطية على خط إنتاج أدوات ميكانيكية ، يجرى استخدام أغلبها. ولهذا تقرر بيع هذا الصنف لملاك جدد للمعدات القديمة لمدة ثلاث سنوات أخرى كنوع من الاستبدال، ثم تتوقف الشركة عن صنعه وبيعه. ولقد كان هناك طلب على هذا الصنف من عدة سنوات مضت، إلا أنها ارتفعت مؤقتاً لأن العملاء القدامى قاموا بتكرار طلباتهم قبل ميعاد انتهاء تشغيل هذا الصنف. ولم يكن أحد قد قام بالسوال «من يجب أن يعلم عن هذا القرار؟» وعليه.. فلم يكن هناك أحد قد قام بإخطار الموظف المختص فى قسم المشتريات، والذى كان يقوم بشراء الأجزاء التى يتم منها تجميع هذا الصنف من المنتج. فقد كانت التعليمات الصادرة له هى أن يشترى أجزاء طبقاً لمعدل معين وطبقاً للمبيعات السارية، ولم يتم أى تغيير فى تعليماته. وعندما حان الوقت الذى سيوقف فيه إنتاج هذا الصنف كانت لدى الشركة أجزاء فى مخازنها تكفى لثمانى أو عشر سنوات قادمة لهذا المنتج، واضطرت الشركة إلى القيام بتخفيض قيمتها حتى يمكن بيعها ولو بخسارة كبيرة.

وعلاوة على هذا.. يجب أن يكون العمل الذى سيتم، مناسباً لطاقة وقدرة الناس الذين سيقومون به.

لقد وجدت شركة كيماويات فى الستينيات أن لديها كميات كبيرة من العملة المتداولة المجمدة فى دولتين من دول غرب أفريقيا. وفى محاولة منها لحماية هذه الأموال قررت الشركة القيام بالاستثمار فى أعمال حرة محلية هناك، على أن تسهم فى الاقتصاد المحلى ولا تحتاج إلى استيراد من الخارج، والتى إذا ما نجحت يمكن بيعها لمستثمرين محليين، وذلك عندما يتم إنهاء تجميد هذه الأموال ويسمح بتداولها مرة أخرى.

ولإنشاء هذه الأعمال الحرة، قامت الشركة بتطوير عملية كيميائية بسيطة لحماية الفاكهة الاستوائية التى كانت محصولاً رئيساً فى البلدين، وكانت هذه الفاكهة تعانى من

التلف أثناء نقلها إلى أسواقها. ولقد نجحت هذه الأعمال فى البلدين. إلا أن المدير المحلى فى إحدى البلدين أقام العمل هناك بطريقة تتطلب إدارة ماهرة ذات تدريب فنى عال غير متوفر فى غرب أفريقيا. أما فى البلد الآخر فقد قام المدير المحلى فيها بالتفكير ملياً فى قدرات وطاقات الناس الذين سيقومون بإدارة العمل، واهتم كثيراً بجعل العمل والعملية الإنتاجية سهلة مبسطة، وجمع الهيئة العاملة كلها من البداية حتى القمة من بين أهالى البلد. وبعد بضع سنوات أصبح من الممكن مرة أخرى تحويل العملة من البلدين وتم السماح لها، ولكن على الرغم من ازدهار العمل لم يمكن إيجاد مشترٍ له فى البلد الأولى. فلم يكن لدى أى أحد من الناس المحليين، المهارات الفنية والإدارية، وتم تصفية العمل بخسارة كبيرة. أما فى البلد الثانية فقد كان هناك كثير من المنظمين المحليين الذين رغبوا فى شراء منشأة العمل الحر هناك لدرجة أن الشركة استعادت المبالغ الأصلية المستثمرة إلى بلدها مرة أخرى بأرباح كبيرة.

ولقد كانت العمليات والأعمال التى بنيت عليها متماثلة فى المكانين، إلا أنه فى البلد الأول لم يقم أحد بالسؤال: «ما هى نوعية الناس المتوفرة لجعل هذا القرار قراراً فعالاً؟» و«ماذا يمكنهم القيام به؟» ولهذا أحبط القرار نفسه.

إن كل هذا يصبح ذا أهمية مضاعفة عندما يضطر الناس إلى تغيير السلوك والعادات والمواقف، وعندما يراد لقرار ما أن يصبح عملاً فعالاً. ويجب علينا هنا أن نتأكد من أن مسئولية العمل قد تم تخصيصها بوضوح، وأن المسئولين عن هذا العمل قادرون على القيام بالمطلوب. ويجب أن نتأكد من أن مقاييسهم ومستويات أدائهم وحوافزهم قد تم تغييرها فى نفس الوقت، وإلا فإن الناس سيقعون فى صراع نفسى داخلى يصيبهم بالشلل التام.

إن قرار «تيودور ڤيل» الخاص بأن عمل نظام «شركة بل» هو عمل يختص بالخدمة، كان من الممكن أن يظل قراراً ميتاً، لولا الأداء المُعَاَير الذى قام بتصميمه لقياس الأداء الإدارى. لقد كان مديرو شركة «بل» معتادين على أن يتم قياس عملهم عن طريق ربحية وحداتهم، أو على الأقل عن طريق التكلفة، ولكن المعايير الجديدة جعلتهم يتقبلون الأهداف الجديدة بسرعة.

وإذا ما كانت أكبر المكافآت تعطى للسلوك المضاد، للسلوك الذى يتطلبه مجرى سير العمل الجديد، فإن الجميع سيستنتج أن هذا السلوك المضاد هو الذى يريده الناس الموجودون فى الإدارة العليا وأنهم سيقومون بالمكافأة.

ولا يستطيع كل الناس القيام بما قام به «فيل» فقد قام ببناء عملية تنفيذ القرار فى داخل القرار نفسه. إلا أنه من الممكن أن يفكر الجميع فيما يتطلبه القرار من أعمال ملزمة وفيما ينتج عنه من مهام محددة، وكذا فى الناس الذين يمكنهم القيام بهذه المهام.

التسوية السليمة والتسوية الخاطئة

والآن سيكون القرار جاهزاً لكى نتخذه، بعد إتمام التفكير فى مواصفاته، وبحث واستطلاع البدائل، ووزن ثقل المخاطر والمغانم، وسنقوم بعد ذلك بالسؤال عمن سيقوم بما هو مفهوم؟ وستكون طبيعة الإجراء المتخذ من الأمور الواضحة جداً ـ عند هذه النقطة ويكون القرار قائماً بصنع نفسه بنفسه. وتضيع معظم القرارات عند هذه النقطة. وفجأة يبدو واضحاً أن القرار لن يكون سائغاً ومرضياً. وأنه لن يكون شائعاً ومبسطاً، كما أنه لن يكون سهلاً. ويصبح من الواضح أن القرار يحتاج إلى شجاعة بقدر ما يحتاج إلى حكم سليم. وليس ثمة سبب ضرورى فى أن يكون الدواء سئ الطعم، إلا أن الأدوية الفعالة عادة ما يكون لها طعم سئ. وبالمثل فليس هناك سبب فى أن يكون القرار بغيضاً إلى النفس وكريهاً. إلا أن أغلب القرارات تكون عادة بغيضة وكريهة. والسبب فى هذا واحد دائماً. فلا يوجد هناك قرار مثالى، وعلينا أن ندفع الثمن دائماً. ويجب علينا أن نكون مستعدين دائماً لسد النقص المحتمل، وأن نزن الأهداف المتضاربة والآراء المتضاربة والأولويات المتضاربة. إن أحسن القرارات ما هو إلا تقدير تقريبى ومخاطرة، وقد يكون هناك اضطرار لاتخاذ الحلول الوسط والتسويات حتى يمكننا كسب القبول، واضطرار لعمليات استرضاء المعارضين إلى مسيرة العمل المقترح، ولإجراءات وقاية وتحديد للمخاطر.

إن صنع قرار فعال تحت هذه الظروف يتطلب البدء بالالتزام الشديد «بما هو صحيح» وليس بالسؤال «من هو على حق؟» ويجب الوصول إلى تسوية أو حل وسط فى النهاية. ولكننا إذا لم نبدأ بأقرب قرار يرضى مطالب الأهداف فإننا سننتهى إلى التسويات الخاطئة، أى التسويات التى تنبذ الضروريات.

إن هناك نوعين من التسويات والحلول الوسط، أحدها يعبر عنه بالمثل القديم: «نصف الرغيف أفضل من البقاء دون خبز»، والآخر يعبر عنه بقصة حكم سليمان والتى كانت مبنية على أن «نصف طفل أسوأ من لا طفل على الإطلاق». إن مطالب الأهداف ستكون مرضية فى الحالة الأولى، لأن الغرض من الخبز هو الإمداد بالطعام ونصف الرغيف مازال يعتبر طعاماً، إلا أن نصف طفل ليس نصف طفل حتى يرزق، بل إنه جثة مكونة من قطعتين.

إن الانشغال بما هو مقبول وبما يجب السكوت عنه حتى لا نثير المقاومات هو مضيعة للوقت وعمل غير مثمر بالمرة. لأن الأشياء التى نقلق بشأنها لا تحدث أبداً. كما أن المعارضات والصعوبات التى لم يفكر فيها أحد، تتحول فى النهاية إلى عقبات لا يمكن تخطيها. ولن نجنى شيئاً بالبدء بالسؤال «ما هو المقبول؟» كما أننا أثناء الإجابة عن هذا السؤال سنفقد أى فرصة للخروج بالجواب الفعال الصحيح.

التغذية المرتدة

يجب أن يبنى نظام للتغذية المرتدة فى داخل القرار لتوفير الاختبار المستمر - فى مواجهة الأحداث الفعلية - للتوقعات التى يتضمنها القرار. إن القليل من القرارات يسير وفق ما هو مطلوب منها، وأفضل القرارات تصيبها عادة الأعطال والعقبات غير المتوقعة، وجميع أنوا ع المفاجآت. وحتى أكثر القرارات فعالية تصبح غير ذات فائدة فى نهاية الأمر. وإذا لم تكن هناك تغذية مرتدة من نتائج القرار، فمن غير المحتمل أن يأتى القرار بالنتائج المرجوة.

إن هذا يتطلب أولاً أن توضح التوقعات بدقة وبالكتابة، وثانياً يتطلب الأمر جهداً منظماً للمتابعة. إن هذه التغذية المرتدة هى جزء من القرار، ويجب أن يتم تخطيطها فى عملية القرار نفسه.

وعندما تم انتخاب «الجنرال أيزنهاور» Eisenhower، كرئيس للولايات المتحدة، قال الرئيس الذى كان يسبقه «هارى ترومان» Harry Truman، الآتى: «مسكين هذا الجنرال، لقد كان يصدر أمراً عندما كان فى الخدمة، وكان أمره ينفذ، وهو سيجلس الآن فى هذا المكتب الكبير وسيصدر أمراً ولن يحدث أى شئ بعد ذلك».

إن السبب فى أن «شيئاً لن يحدث» لا يكمن فى أن الجنرالات لديهم سلطة أكثر من رؤساء الجمهورية. ولكن لأن المنظمات العسكرية تعلمت منذ زمن بعيد أن أغلب الأوامر لا طائل من ورائها، كما قامت بتنظيم التغذية المرتدة للمراجعة والتأكد من تنفيذ الأمر الذى يصدر. كما تعلمت منذ زمن طويل أن السبيل المعتمد الأوحد للتغذية المرتدة هو أن تذهب بنفسها للنظر والتحقق من تنفيذ الأمر.

إن التقارير-التى هى الشئ الوحيد الذى يمكن للرئيس الأمريكى أن يقوم بتنظيمها - لا تساعده كثيراً. لقد تعلمت جميع الخدمات العسكرية منذ وقت طويل، أن على الضابط الذى قام بإصدار أمر أن يذهب ويرى بنفسه إذا ما كان أمره قد تم تنفيذه. أو على الأقل يرسل أحد مساعديه لتنفيذ ذلك، وهو لا يعتمد على ما يقوله له مرؤوسوه الذين صدر إليهم الأمر. ليس لأنه لا يثق فيهم. بل لأنه تعلم من خبرته بألا يثق فى وسائل الاتصال. ونحن نحتاج إلى معلومات منظمة للتغذية المرتدة، كما نحتاج إلى تقارير وأرقام. وإذا لم نقم ببناء التغذية المرتدة حول العرض المباشر للحقيقة. وإذا لم نعود أنفسنا على الذهاب والنظر والتحقق بأنفسنا، فإننا سنحكم على أنفسنا بمعتقدات عقيمة وبعدم فعاليتنا.

والخلاصة : هى أن صنع القرار ليس بعمل ميكانيكى. إنه اتخاذ مخاطر، وتحدٍ للكة التمييز والحكم على الأمور. إن الإجابة السليمة (والتى لا نجدها عادة) ليست من الأهمية بمكان، ولكن المهم هو فهم المشكلة. كما أن صنع القرار ليس بممارسة عقلانية، فهو يعبئ الخيال والطاقات والموارد الموجودة فى المنظمة للقيام بعمل فعال.



الاتصالات الإدارية

الإكثار من التخاطب والإقلال من الاتصال. ماذا تعلمنا. الأساسيات. الاتصال هو القدرة على الاستقبال. الاتصال والمعلومات مختلفان. المعلومات تقتضي ضمنا الاتصال. لماذا لا تفيد الاتصالات للأسفل. حدود الإصغاء. مطالب انفجار المعلومات. ماذا يمكن للمديرين عمله ؟. الإدارة بالأهداف - الثناء على الأداء وخطاب الإدارة كأدوات اتصال. الاتصالات كأسلوب للمنظمة.

تجرى فى هذه الأيام محاولات كثيرة بخصوص الاتصالات، بمعنى محاولات أكثر للتخاطب مع الآخرين، وزيادة فى وسائل الاتصالات لايمكن أن يتخيلها الرجال الذين حاولوا العمل فى مشاكل الاتصال فى المنظمات أيام الحرب العالمية الأولى. إن الاتصالات فى الإدارة أصبحت تحظى بأكبر اهتمام بواسطة طلاب العلم والممارسين للعمل فى المؤسسات، ومنشآت الأعمال الحرة، والجهات العسكرية، والإدارات الحكومية، والمستشفيات، والجامعة، ومعاهد الأبحاث. لقد قام الرجال والنساء بعمل شاق وبتفانٍ وإخلاص فى المجالات النفسية والعلاقات الإنسانية والإدارية لتطوير الاتصالات فى مؤسساتنا الكبرى بطريقة لم يسبق لها مثيل فى أى مجال من المجالات الأخرى.

ولقد ثبت أن الاتصالات عملية محيرة مثل الحيوان الخرافى وحيد القرن؛ إذ زادت

حدة الضوضاء بسرعة لدرجة أنه أصبح من غير الممكن الاستماع إلى كل هذا الهذيان بخصوص الاتصالات. إلا أنه من الواضح أن الاتصال آخذ فى النقصان، فقد اتسعت فجوة الاتصالات فى داخل المؤسسات وبين المجموعات فى المجتمع اتساعاً إلى حد أنها تنذر بالتحول إلى هوة من سوء الفهم لا يمكن تخطيها. كما أننا نجد فى نفس الوقت أن هناك انفجاراً فى المعلومات، إذ أصبح لدى كل مهنى متخصص، وكل مدير تنفيذى مدخل إلى كم هائل لا ينتهى من البيانات. ونحن نشعر الآن بنفس شعور الطفل الذى ترك وحيداً فى محل للحلوى. ولكن ماذا يجب عمله لكى نرد هذه البيانات الوفيرة إلى المعلومات؟ إننا سنحصل على إجابات كثيرة جداً بخصوص هذا الموضوع، إلا أن الشئ الوحيد الواضح حتى الآن هو أن لا أحد يملك أى إجابة سليمة عن هذا السؤال. وعلى الرغم من وجود نظرية المعلومات، والعمليات التى تجرى على البيانات للحصول على معلومات، إلا أن أحداً لم ير بالفعل، ولم يستخدم نظاماً للمعلومات أو قاعدة بيانات. والشئ الوحيد الذى نعرفه هو أن وفرة المعلومات تغير مشكلة الاتصالات وتجعلها مشكلة ملحة من الصعب السيطرة عليها. وهناك اليوم ميل للتخلى عن الاتصالات. ففى مجال علم النفس مثلاً نجد أن الموجة السائدة هى المجموعة «تى» ذات التدريب الخاص بالحساسية. إن هدفها المعلن ليس هو الاتصالات ولكنه إدراك الذات. إن المجموعة «تى» تركز على «أنا» وليس على «أنت». ومنذ عشرة أو عشرين عاماً مضت كان علم البلاغة يؤكد على «التقمص العاطفى»، أما الآن فإنه يؤكد على «القيام بحاجة الفرد ذاته». ومهما كان احتياجنا إلى المعرفة الذاتية، فإن الاتصال مطلوب بنفس الدرجة، (مع أن معرفة الذات يمكن الحصول عليها دون تأثير على الآخرين، أى دون اتصالات).

وعلى الرغم من الحالة المؤسفة للاتصالات من ناحية نظريتها وممارساتها، فقد تعلمنا كثيراً عن المعلومات والاتصالات. إلا أن ما تعلمناه لم ينتج عن العمل فى الاتصالات التى بذلنا فيها جهداً ووقتاً كبيراً. فقد خرج من منتج جانبى من العمل فى عدد كبير من المجالات التى لا تنتمى للاتصالات بصلة، مثل مجالات نظرية علم الوراثة، والهندسة الإلكترونية. ولقد اكتسبنا خبرة كبيرة - ولو أن أغلبها كانت فاشلة - من مواقف عملية فى جميع أنواع المؤسسات. إننا قد لا نفهم شيئاً عن الاتصالات، ولكننا نعلم بعض الشئ عن الاتصالات فى المنظمات، التى يمكن تسميتها بالاتصالات الإدارية. إننا مازلنا بعيدين عن

التفوق فى الاتصالات، حتى فى المنظمات. إن المعرفة التى لدينا عن الاتصالات مبعثرة، وليست سهلة المنال أو الاستعمال والتطبيق. إلا أننا نزداد معرفة بما هو غير مجدٍ، وسبب عدم جدواه. ويمكننا التصريح اليوم بأن هناك محاولات جريئة بخصوص الاتصال فى المنظمات مبنية على افتراضات غير سليمة، ولذا فإن هذه المحاولات لن تكون لها نتائج، ولكن من المحتمل أن نتوقع أنوا ع الاتصالات التى قد تكون صالحة وذات نتائج.

ماذا تعلمنا ؟

لقد تعلمنا أربعة أشياء أساسية من أخطائنا وهى :

- إن الاتصال هو الإدراك الحسى.
- إن الاتصال هو التوقع.
- إن الاتصال يفرض مطالب.
- إن الاتصال والمعلومات شيئان مختلفان، ومتضادان مع بعضهما إلا أنهما يعتمدان على بعضهما.

1 ـ الاتصال هو الإدراك الحسى... إن اللغز القديم الخاص بالطقوس الدينية ـ مثل البوذية والصوفية فى الإسلام والأحبار اليهودية ـ يطرح سؤالاً : «هل يكون هناك صوت فى الغابة إذا ما سقطت شجرة، ولم يكن حولها أحد ليسمعها؟» نحن نعلم أن الإجابة الصحيحة عن هذا السؤال هى: لا.

إن هناك موجات صوتية . إلا أنه لا يوجد صوت إلا إذا أدركه أحد، فالصوت يكون بالإدراك، إذاً فالصوت اتصال.

وقد يبدو هذا كلاماً معروفاً وقديماً، إذ إنه كان معروفاً لدى الطقوس القديمة، لأنها كانت تقول إنه لا يوجد صوت ما لم يسمعه أحد. إلا أن المعنى الضمنى لهذا التصريح البالى عظيم فى الواقع ، فهو أولاً يعنى أن المتلقى هو الذى يقوم بعملية الاتصال، وأن المسمى بالمتصل ـ أى الشخص الذى يبعث الاتصال ـ لا يتصل بل ينطق ويتكلم، وإذا لم يكن هناك من يسمع لن يكون هناك اتصال، بل ستكون هناك ضوضاء فقط، إن القائم بالاتصال يتكلم أو يكتب أو يغنى.... ولكنه لا يتصل. وهو لا يستطيع الاتصال، بل إنه يسمح أو لا يسمح للمتلقى ـ أو بالأصح للمدرك ـ أن يدرك.

إن الإدراك ليس منطقاً، بل إنه خبرة، وهذا معناه فى المقام الأول، أننا دائماً نستقبل شكلاً وهيئة، فنحن لا نستطيع إدراك صفات منفردة، لأنها تكون دائماً جزءاً من صورة كاملة، ولا يمكن فصل «اللغة الصماء» - أى الإشارات باليد ونبرة الصوت، والجو عموماً، وكذا العادات الاجتماعية والثقافية الخاصة بمن يتخاطب بهذه اللغة، عن اللغة المنطوقة، فدون هذه الأشياء ستصبح الكلمة المنطوقة بلا معنى وبلا قدرة على الاتصال. إن جملة «لقد سعدت بلقائك» يمكن سماعها وهى تحمل عدة معانٍ مختلفة، فهى قد تسمع كأنها دافئة أو باردة كالثلج، وقد تسمع كإعزاز أو كرفض ونبذ. وهذا يتوقف على وضعها فى «اللغة الصماء» مثل نبرة الصوت أو المناسبة التى قيلت فيها العبارة. والأهم هنا هو أنها فى حد ذاتها ودون أن تكون جزءاً من الهيئة والشكل العام للمناسبة والقيمة و«اللغة الصماء». إن العبارة ليس لها معنى على الإطلاق، فالعبارة وحدها لا تحدث اتصالاً، ولايمكن فهمها كما لا يمكن سماعها، وسنقوم بتلخيص مثال من أمثلة مدرسة العلاقات الإنسانية: «إننا لا يمكننا الاتصال بالكلمة لوحدها، إذ يجب أن يأتى معها الرجل بكامله».

ونحن نعلم أيضاً أن إدراكنا سيكون بحجم قدرتنا على الإدراك، فكما أن الأذن البشرية لا تستطيع سماع أصوات أعلى من نبرة معينة، فإن الإدراك البشرى ككل لايستطيع إدراك ما هو أبعد من مدى قدرته على الإدراك. فالإدراك البشرى قد يسمع جسمانياً أو يرى عينياً. إلا أنه لا يمكنه أن يتقبل هذا، وعليه.. فلن يمكن أن يصبح هذا اتصالاً.

ويوضح الفيلسوف «سقراط» Socrates، أننا يجب أن نخاطب الناس بناءً على خبراتهم، أى يجب أن نستخدم مصطلحات النجارة عندما نخاطب نجاراً مثلاً.. وهكذا؛ إذ لا يمكننا الاتصال إلا بلغة المتلقى وبتعبيراته، كما أن هذه التعبيرات يجب أن تبنى على خبرة، ولهذا.. فإن محاولة شرح المصطلحات للناس لن تكون مجدية، لأنهم لن يكونوا قادرين على تلقيها إذا لم تكن هذه المصطلحات نابعة من خبرتهم. فهى فى هذه الحالة ستفوق قدرة إدراكهم.

إن ما يربط بين الخبرة والإدراك وتكوين المفهوم، أدق وأقوى مما تخيله أى فيلسوف سابق، ولكن هناك حقيقة واحدة مثبتة، وتظهر فى أكثر الأعمال يأساً، مثل عمل «بياجيه» Piaget، فى سويسرا، وعمل «بى. إف. سكينر» B. F. Skinner، وعمل «چيروم برنر» Jerome Bruner، والاثنين من «هارفارد». إن الإدراك والمفهوم لدى المتعلم - سواء أكان

طفلاً أم بالغاً - عمليتان غير منفصلتين ، إذ لايمكننا الإدراك ما لم نفهم أيضاً، كما لا يمكننا أن نكون مفاهيم ما لم ندرك. ولتوصيل مفهوم ما، يجب أن يكون المتلقى قادراً على إدراك هذا المفهوم، وهذا لا يتم إلا إذا كان المفهوم داخل نطاق إدراكه.

وهناك مقولة قديمة تدور بين الكتاب تقول: «إن الصعوبة التى نجدها فى الجملة تعنى تفكيراً مشوشاً. إن الجملة ليست هى التى تحتاج إلى تعديل بل الفكرة التى من ورائها». فعند الكتابة، نحاول أول الأمر الاتصال بأنفسنا. والجملة غير الواضحة، هى الجملة التى تفوق قدراتنا على الإدراك. إن التعامل مع الجملة - أى التعامل مع الاتصالات - لن يحل المشكلة؛ إذ يجب أن نعالج مفاهيمنا أولاً لكى نتمكن من فهم ما نحاول قوله، وعندئذ فقط سنتمكن من كتابة الجملة. وعند إجراء الاتصال مهما كانت الوسيلة يجب أن نسأل أولاً: «هل يدخل الاتصال فى نطاق قدرة المتلقى على الإدراك؟» وهل يستطيع أن يستقبله؟

إن نطاق الإدراك هو قدرة جسمانية بالطبع، ولو أنها لا تقع بالكامل فى الحدود الجسمانية لجسم الإنسان الحيوانى. إلا أننا عندما نتكلم عن الاتصال.. فإن الحدود المهمة للإدراك عادة ما تكون حدوداً ثقافية وعاطفية وليست جسمانية.

نحن نعلم منذ آلاف السنين أننا لا يمكن أن نقنع المتعصبين بالنقاش العقلانى. أما الآن فقد بدأنا نفهم أن القصور لا يقع فى المناقشات نفسها؛ إذ إن المتعصبين لا يملكون القدرة على إدراك اتصال يقع خارج نطاق عواطفهم، فيجب أولاً القيام بتغيير عواطفهم. وبمعنى آخر، فإنه لا يوجد أحد منهم «على اتصال بالحقيقة» إذا كنا نعنى بهذا أن لديه انفتاحاً تاماً على كل ما هو واضح للعيان. فالتمييز بين سلامة العقل وجنون الارتياب والشك، لا يقع فى قابلية الإدراك بل يقع فى القابلية للتعلم، أى فى القابلية للتغيير فى العواطف على أساس الخبرة. إن الإدراك مرتبط بما يمكننا إدراكه، ولقد تحققنا من ذلك منذ أربعين عاماً بواسطة الكاتبة «مارى پاركر فوليت» Mary Parker Follett، فى مقالاتها «الإدارة الديناميكية» Dynamic Administration، عام 1941 لقد علمتنا «فوليت» إن أى اختلاف أو صراع، لا يقع بخصوص الأجوبة أو بخصوص أى شئ غير حقيقى ظاهر، بل يقع نتيجة التعارض والتنافر فى الإدراك. فإن ما يراه فرد ما بوضوح قد لا يراه فرد آخر على الإطلاق. كما أن ما يناقشه الفرد الأول لا تكون له أى صلة باهتمام الفرد الثانى، والعكس صحيح. إن كليهما قد يريان الحقيقة - كما تقول «فوليت» - إلا أن

كلاً منهما يرى وجهاً مختلفاً لها.

إن العالم - وليس العالم المادى فقط - متعدد الأبعاد إلا أننا لا نرى سوى بعد واحد فى الوقت الواحد، ونحن لا ندرك أنه قد تكون هناك أبعاد أخرى.

إن شيئاً واضحاً لنا وصالحاً لخبرتنا العاطفية، له أبعاد أخرى (بعد خلفى وبعد جانبى) قد تكون مختلفة تماماً، وبالتالى تقودنا إلى استقبالات مختلفة تماماً. إن قصة الفيل الذى تقابل مع ثلاثة من فاقدى البصر، التى قمت بذكرها سابقاً، هى ببساطة استعارة للحالة البشرية. فلا يمكن الاتصال حتى يتم فهم هذا، وحتى يذهب الرجل الأعمى الذى تحسس جلد الفيل للرجل الذى تحسس رجل الفيل وقام بتحسسها بنفسه. وبعبارة أخرى، لن تكون هناك اتصالات إلا إذا عرفنا أولاً ما يمكن للمتلقى رؤيته، أى ما يمكن للقائم بالاتصال رؤيته.

2 - الاتصال هو التوقع. إننا ندرك ما نتوقع أن ندركه، ونحن نرى ما نتوقع أن نراه، ونسمع ما نتوقع أن نسمعه. إن رفض ما هو غير متوقع ليس بالشئ المهم، على الرغم من أن أغلب العاملين فى الاتصالات فى منشآت الأعمال الحرة والحكومة يعتقدون هذا. ولكن المهم بحق هو أن الشئ غير المتوقع لا يتم استقباله فى العادة على الإطلاق، فالشئ غير المتوقع لا تتم رؤيته أو سماعه ولكنه يهمل أو يساء فهمه، أى تساء رؤيته أو يساء سماعه، تماماً كالشئ المتوقع.

إن لدينا نصف قرن من التجارب فى هذا المجال. والنتائج واضحة..... فالعقل البشرى يحاول أن يكيف الانطباعات، والمؤثرات فى إطار من التوقعات. وهو يقاوم بعنف أى محاولات لتغيير فكره، أى أن يدرك ما لا يتوقع إدراكه، أو لا يدرك ما يتوقع إدراكه. ومن الطبيعى أن نتمكن من تنبيه العقل البشرى إلى أن ما يدركه مضاد لتوقعاته، إلا أن هذا العمل يستدعى أولاً أن نفهم ما يتوقع العقل البشرى إدراكه. ثم يتطلب أن تكون هناك إشارة واضحة بأن «هذا الشئ مختلف» أى نوجد صدمة تكسر الاستمرارية. لأن التغيير التدريجى الذى يساق فيه العقل بخطوات إضافية صغيرة لكى نجعله يتحقق من أن ما تم إدراكه ليس هو ما يتوقع أن يدركه، لن يجدى شيئاً بل سيقوى التوقعات، ويؤكد أن ماسيتم إدراكه هو ما يتوقع المتلقى أن يدركه. وقبل أن نجرى الاتصال، يجب أن نعرف ماذا يتوقع المتلقى أن يرى ويسمع. فعندها فقط سنعرف إذا ما كان الاتصال سيستفيد من توقعاته - وما هى هذه التوقعات - أم ستكون هناك ضرورة لصدمة إبعاد وتنفير لإيجاد

صحوة، تخترق توقعات المتلقى وتجبره على إدراك أن الشئ غير المتوقع جار حدوثه فعلاً.

3 ـ الاتصال يفرض مطالب ـ منذ سنوات عديدة عثر علماء النفس بالصدفة على ظاهرة غريبة أثناء دراستهم للذاكرة، ظاهرة قلبت جميع نظرياتهم من أول وهلة. فلكى يختبروا الذاكرة جمع علماء علم النفس كشفاً بكلمات يطلع عليها الأفراد الذين سيتم اختبارهم لمدد مختلفة كتجربة لمقدرتهم على التذكر، كما تم عمل كشف آخر بكلمات لاتعنى شيئاً، وعبارة عن مجرد حروف مختلطة دون انتظام. ولقد دهش هؤلاء العلماء لأن معظم الأفراد المختبرين (وكان أغلبهم من الطلبة) أظهروا اختلافاً تاماً فى تذكر الكلمات الفردية. والذى أدهشهم أكثر هو أن الأفراد المختبرين أظهروا تذكراً عالياً للكلمات التى لا معنى لها. إن شرح الظاهرة الأولى واضح تقريباً، لأن الكلمات لم تكن مجرد معلومات، فهى تحمل شحنات عاطفية، ولهذا فإن الكلمات غير السارة أو المرتبطة بتهديدات كانت تكبت، أما الكلمات المرتبطة بأشياء سارة فكان يتم تذكرها. وفى الحقيقة فإن هذا التذكر الانتقائى بطريقة التداعى العاطفى قد تم استخدامه منذ ذلك الحين لإجراء اختبارات خاصة بالاضطرابات العاطفية وملامح الشخصية.

ولقد كانت عملية التذكر العالية للكلمات التى ليس لها معنى، محيرة لدرجة كبيرة، فلقد كان المتوقع أن أحداً لن يتذكر كلمات لا معنى لها على الإطلاق. إلا أنه اتضح على مرور سنوات أن تذكر هذه الكلمات (ولو أنه كان محدوداً) كان ممكناً لمجرد أن هذه الكلمات لم يكن لها أى معنى، ولهذا فهى لا مطالب لها عند القيام بتذكرها لأنها كلمات محايدة تماماً. والذاكرة هنا يمكن اعتبارها ميكانيكية عند استرجاع هذه الكلمات التى لامعنى لها، فهى لا تظهر تفضيلاً عاطفياً، ولا رفضاً عاطفياً.

وهناك ظاهرة مشابهة لهذه ومعروفة لدى محرر كل جريدة، وهى القدرة العالية للقراءة والتذكر للحشوات المكونة من ثلاثة أو أربعة سطور، بها معلومات لا تمت بصلة لأى شئ والتى تستخدم لملء الفراغات فى صفحة الجريدة وحفظ توازنها. ولا شك أن هذه القطع الصغيرة التى لا أهمية لها ، تتم قراءتها وتذكرها بدرجة أكبر من أى شئ آخر فى الجريدة اليومية فيما عدا العناوين الرئيسية الصارخة للكوارث. إن ذلك يرجع إلى أن هذه الحشوات لا مطالب لها، ويتم تذكرها فقط لأنها غير مرتبطة بشئ آخر.

يعتبر الاتصال دعاية فالراسل هنا يرغب فى توصيل شئ ما، والدعاية كما نعلم أقوى بكثير من العقلانيين بمعتقداتهم فى الحوار المفتوح، وأقل قوة بكثير من صانعى

أساطير مثل الدكتور «جوبلز» Goebbels، فى النظام النازى الذى اعتقد فى شئ ما، وأراد لنا أن نعتقد فى نفس الشئ. إن خطورة الدعاية الشاملة لا تقع فى أن الناس ستقوم بتصديقها، ولكن الخطر هو أن الناس لن تصدق شيئاً، وأن كل اتصال يصبح مشكوكاً فيه، وفى النهاية لن يتم استقبال أى اتصال. ويصبح أى كلام يقوله أى فرد مطلباً يقاوم ويرفض. بل فى الواقع لا يتم الاستماع إليه على الإطلاق. إن النتائج النهائية للدعاية الشاملة لا تخلق المتعصبين، ولكنها تخلق الساخرين وهذا بالطبع قد يكون فساداً أكبر وأخطر.

إن الاتصال يفرض مطالب، فهو دائماً يطلب أن يصبح المستقبل شخصاً مهماً، وأن يعمل شيئاً ما، ويعتقد فى شئ ما، وهو دائماً يحتكم إلى الحث والتحريض. وبكلمات أخرى.. فإن الاتصال يتوافق مع آمال وقيم وأغراض المستقبل. إن الاتصال قوى، وإذا تحرك الاتصال ضد آمال وقيم وأغراض المستقبل، فمن المحتمل ألا يتم استقباله إطلاقاً أو فى أحسن الأحوال، سيقاوم. إن الاتصال فى أقوى حالاته ينتج «تحولاً» ، أى تغييراً فى الشخصية وفى القيم والمعتقدات والآمال. إلا أن هذا التحول نادر الحدوث، إذ إن القوى النفسية الأساسية لكل فرد من البشر متضافرة ضد هذا التحول، فالاتصال الهادف إلى التحويل يطلب استسلاماً. ولهذا فلن يكون هناك اتصال إلا إذا تناغمت قيم المستقبل مع الرسالة المعطاة له إلى حد ما، على أقل تقدير.

4 ـ الاتصال والمعلومات شيئان مختلفان، وهما متضادان تماماً إلا أنهما يعتمدان على بعضهما، وحيث يكون الاتصال إدراكاً، فإن المعلومات تكون منطقاً. لهذا فإن المعلومات تكون رسمية وليس لها معنى، وهى غير شخصية وليست قائمة بين الناس. وكلما أمكن تخليصها من المكونات البشرية ـ أى من العواطف والقيم والآمال والمدركات، أصبحت صالحة ويعتمد عليها، وأصبحت مليئة فعلاً بالثقافة.

وخلال التاريخ بأسره، كانت المشكلة تنحصر فى كيفية التقاط وجمع القليل من المعلومات من الاتصالات ، أى من العلاقات بين الناس المبنية على الإدراك. وعلى مدى التاريخ، كانت المشكلة هى عزل مضمون المعلومات عن غزارة الإدارك. وفجأة أصبحت لدينا القدرة على توفير المعلومات بسبب العمل المؤلف من المفاهيم الخاصة بالمنطقيين، (خاصة المنطق الرمزى لـ «راسل» Russell، و «وايتهيد» Whitehead، الذى ظهر عام 1910) وبسبب العمل الفنى فى مجال الحصول على المعلومات من البيانات، وتخزين

البيانات - بمعنى آخر - بسبب الكمبيوتر وقدرته الهائلة فى تخزين ومعالجة وإرسال البيانات. إن لدينا الآن مشكلة عكس المشكلة التى كانت البشرية تعانى منها، إذ لدينا الآن مشكلة معالجة المعلومات فى ذاتها بعيداً عن أى اتصال.

إن مطالب المعلومات الفعالة عكس مطالب الاتصال الفعالة تماماً، فمثلاً.. عادة ما تكون المعلومات محددة. أما فى الاتصالات فنحن ندرك شكلاً ما أو تركيباً أو هيئة ما. إلا أننا نرسل بيانات فردية محددة أثناء معالجة المعلومات. إن المعلومات فى الحقيقة هى أحد مبادئ الاقتصاد. وكلما قلت البيانات المطلوبة كانت المعلومات أفضل. إن الحمل الزائد من المعلومات - أى كل ما يزيد عن الحاجة - يؤدى إلى تعتيم وفقدان الذاكرة للمعلومات، وهو لايثرى أو يغنى ولكنه يفقر ويسلب القوة.

والمعلومات فى نفس الوقت تستلزم اتصالاً، وعادة ما تكون المعلومات مكودة (ترسل برموز خاصة بها). ولكى تستقبل هذه المعلومات - وبصرف النظر عن استخدامها - يجب أن يكون الكود معروفاً ومفهوماً لدى المتلقى. وهذا يتطلب اتفاقاً مسبقاً أى، بعض الاتصال... أو على الأقل يجب أن يعرف المتلقى ما تختص به هذه البيانات. فمثلاً، هل تختص الأرقام الموجودة على شريط الكمبيوتر بارتفاعات الجبال، أو أنها تختص بباقى حساب الاحتياطى الفيدرالى للبنوك الأعضاء ؟ وفى أى من الحالتين، نجد أن على المتلقى أن يكون على علم بماهية هذه الجبال، أو بماهية هذه البنوك، حتى يمكنه الحصول على أى معلومات من هذه البيانات.

إن نظام معلومات «النموذج الأصلى» قد يكون هو اللغة الخاصة التى عرفت باسم «الجيش الألمانى». والتى استخدمت كلغة للقيادة فى الجيش النمساوى الإمبراطورى قبل عـــام 1918. وكان جيشاً يتكلم عدة لغات مختلفة، حيث إن الضباط، والصف ضباط، والجنود لم تكن بينهم لغة واحدة مشتركة، وكانت هذه اللغة تقوم بوظيفتها بكل كفاءة وبعدد لا يزيد على مائتى كلمة محددة. فكلمة «اطلق النار» مثلاً أو كلمة «استرح» كان لكل منهما معنى غامض تماماً. وكان هذا المعنى هو عمل محدد مخصوص. وتم تعلم الكلمات من خلال الأعمال نفسها، أى بالطريقة التى يسميها علماء السلوك الآن «التطويع المؤثر». وقد كانت التوترات فى الجيش النمساوى، بعد عدة أحقاب من دوامة القومية، كبيرة للغاية. وكان الاتصال والتعامل بين أعضاء من مختلف الجنسيات يخدمون فى نفس الوحدة، قد أصبح صعباً للغاية إن لم يكن مستحيلاً. إلا أن هذا النظام الخاص بالمعلومات قام

بوظيفته كاملة حتى النهاية، فقد كان نظاماً رسمياً تماماً، وصارماً للغاية، ومنطقياً من ناحية أن كل كلمة لم يكن لها سوى معنى واحد فقط كان مبنياً على اتصال مسبق بخصوص الاستجابة المحددة على مجموعة معينة من الموجات الصوتية. ويبرز هذا المثال أيضاً أن فاعلية أى نظام للمعلومات تتوقف على الرغبة والقدرة على التفكير بدقة بخصوص: ما هى المعلومات المطلوبة ومن طلبها ولأى غرض طلبها، ثم يتم التفكير بعد ذلك فى إيجاد اتصال منتظم بين مختلف الجماعات مع النظام فيما يختص بالمعنى الخاص لكل مدخل على النظام، ولكل ناتج منه. أى إنه - بمعنى آخر - تتوقف الفعالية على الإنشاء المسبق للاتصال.

يعتبر الإحساس بالجمال والفن فى العصور الوسطى أن أى عمل فنى يقوم بالتخاطب مع ثلاثة أو أربعة مستويات على الأقل وهى: المستوى الواقعى، والمستوى الاستعارى، والمستوى المجازى، والمستوى الرمزى. إن العمل الفنى الذى قام بتحويل هذه النظرية إلى ممارسة فنية هو «الكوميديا الإلهية» Divina Commedia لدانتى Dante وإذا كنا نعنى أن المعلومات يمكن قياس مقدارها، فإن الكوميديا الإلهية تكون بلا معلومات فى مضمونها. إلا أنه بسبب غموض وتعدد المستويات التى يمكن بها قراءة هذا الكتاب، بدءاً من كونه قصة خيالية، إلى كونه تركيبة عظيمة من الغيبيات وراء الطبيعة، جعلته عملاً فنياً جباراً، واتصالاً فورياً، استمر مع أجيال من القراء.

وقد لا تعتمد الاتصالات على المعلومات، وفى الحقيقة فإن أدق الاتصالات قد تكون مجرد «خبرات متبادلة» لا منطق لها. إن الإدراك أهم من المعلومات. إن هذا الملخص لما قد تعلمناه هو تبسيط كبير عام، وهو يشرح ويفسر بعضاً من القضايا المتنازع فيها بحرارة فى علم النفس، والإدراك الحسى. وفى الحقيقة.. فإن هذا الملخص لم يلق بالاً لأغلب القضايا التى يعتبرها الطلبة، دارسو «التعلم والإدراك»، مهمة ورئيسية.

ولكن لم يكن الهدف منها مسح هذه المجالات الكبيرة، فاهتمامى هنا لم ينصب على التعلم أو الإدراك، بل على الاتصالات بالذات، وعلى الاتصالات فى المنظمات الكبرى، سواء أكانت بمنشآت أعمال حرة أم إدارات حكومية، أم جامعات، أم قوات مسلحة.

كما يمكن انتقاد هذا الملخص لكونه سقيماً إن لم يكن واضحاً. ويمكن القول بأنه لن يدهش أحداً بالتصريحات الموجودة فيه، فهى تتعرض لما «يعرفه كل الناس». ولكن سواء أكان هذا صحيحاً أم لا، فإنه ليس هو ما «يفعله كل الناس». بل على العكس فإن المضمون

المنطقى عن الاتصالات فى المنظمات لهذه التصريحات السهلة الواضحة تخالف الممارسات الجارية، كما تتكر صلاحية الجهود الجادة الصادقة التى نقوم بها الآن لإجراء الاتصال على مدى أحقاب عديدة.

لماذا لا تفيد الاتصالات لأسفل

ماذا تستطيع معرفتنا وخبرتنا أن تعلمنا بخصوص الاتصالات فى المنظمات، وبخصوص أسباب فشلنا، وبخصوص مطالب النجاح فى المستقبل؟

لقد قمنا بمحاولة الاتصال لأسفل منذ قرون مضت، إلا أنها لم تجد شيئاً، مهما حاولنا ذلك. وهى لا تجد لأنها أولاً تركز على ما نحاول «نحن» أن نقوله، وبعبارة أخرى، فإن هذه المحاولات تفترض أن الناطق بالكلام أو مرسله هو الذى يقوم بالاتصال ولكننا نعرف أن كل ما يقوم به هو النطق فقط. إن الاتصال هو عمل المتلقى. ولقد كنا دائماً نقوم بالتأثير على المرسل - وبالذات على المدير المنظم والقائد - لكى نجعله قادراً على أن يكون متصلاً أفضل. إلا أن كل ما يمكننا القيام به فى الاتصال لأسفل هو إعطاء أوامر، أى إشارات متفق عليها ومرتبة من قبل. فنحن لا نستطيع الاتصال لأسفل بما هو مرتبط بالتفاهم أو الابتكار. فإن هذا يتطلب اتصالاً لأعلى من المتلقيين إلى هؤلاء الذين يرغبون فى الوصول إلى إدراكهم.

إن هذا لا يعنى توقف المديرين عن العمل بوضوح فيما يقولون ويكتبون. بل إن هذا يعنى أن الطريقة التى نقول بها شيئاً تأتى بعد تعلمنا ماذا نقول. ولا يمكن الوصول لهذا «بالكلام مع أحد» مهما أجدنا القيام بالكلام. فإن «الخطابات الموجهة إلى الموظفين» مهما كانت جودة صياغتها، ستكون مضيعة للوقت والجهد، إلا إذا كان الكاتب يعرف ما يستطيع الموظفين إدراكه وما يتوقعون إدراكه، وماذا يجب فعله، وهى مضيعة للوقت والجهد ما لم تكن مبنية على إدراك المتلقى بدلاً من إدراك المرسل.

إن الاستماع لا يفيد هو الآخر، فلقد عرفت مدرسة العلاقات الإنسانية التى أنشأها «إلتون مايو» Elton Mayo، منذ أربعين عاماً، عدم جدوى المدخل التقليدى للاتصالات. وكان الحل لهذا هو فرض وجوب الاستماع، فبدلاً من البدء بما نريد «نحن» (المديرين التنفيذيين) القيام بتوصيله، يقوم المديرون التنفيذيون باكتشاف ما يرغب المرؤوسون فى معرفته، وما يهتمون به، وما يمكنهم تلقيه. وحتى يومنا هذا، مازالت قاعدة العلاقات

الإنسانية هى الصيغة الكلاسيكية.

وطبيعى أن يكون الاستماع مطلباً سابقاً للاتصال. إلا أن الاستماع غير كافٍ، ولايمكنه العمل فى حد ذاته، لأنه يفترض أن الرئيس سيفهم ما يقال له، أى يفترض أن المرؤوسين يستطيعون الاتصال. ومن الصعب فهم السبب فى ضرورة تمكن المرؤوس من القيام بعمل لا يستطيع رئيسه القيام به. بل لا يجب افتراض هذا الأمر فى الأصل، ولايوجد سبب للاعتقاد بأن الاستماع يؤدى إلى سوء فهم وسوء اتصال، أقل مما يقوم التكلم بإنتاجه. وبالإضافة إلى هذا.. فإن نظرية الاستماع لا تعتبر أن الاتصالات مجرد مطالب. وهى لا تبرز ما يفضله المرؤوس أو رغباته وقيمه وآماله. وقد يشرح الاستماع سبباً خاصاً لسوء الفهم، إلا أنه لا يضع أسساً للتفاهم.

إن هذا لا يعنى أن الاستماع خطأ أكبر من عبث الاتصال لأسفل فى محاولة لإيجاد نقاش لمحاولة الكتابة بطريقة أحسن والقول بوضوح وبساطة، والتخاطب بلغة من نخاطبهم بدلاً من التخاطب بطريقة الرطانة والجعجعة. إن التحقق من أن الاتصالات يجب أن تتم لأعلى، أو أن تبدأ بالمتلقى بدلاً من المرسل، هو السبب فى أن مفهوم الاستماع هو مفهوم سليم وحيوى للغاية. إلا أن الاستماع ما هو إلا نقطة البداية.

إن حل مشكلة الاتصالات لا يتحقق بواسطة المعلومات الأفضل والأكثر، بل على العكس، فكلما زادت المعلومات زاد احتياجنا إلى اتصال أكثر فعالية وأداءً. وكلما زادت المعلومات، زادت فجوة الاتصالات المحتملة. إن تفجر المعلومات يتطلب ضرورة قيام اتصالات تقوم بوظيفتها بطريقة جديدة.

وكلما كانت المعلومات غير شخصية ورسمية، ازداد وجوب اعتمادها على اتفاق مسبق فى المعنى والتطبيق، أى على الاتصالات. كما أنه كلما كانت عملية استخراج المعلومات فعالة، أصبحت هذه المعلومات غير شخصية ورسمية بدرجة أكبر، وكلما زادت من تفرقة البشر، فإنها بالتالى ستتطلب مجهودات أكبر لإعادة بناء العلاقة البشرية وعلاقة الاتصال.

وقد يقال إن فعالية استخراج المعلومات تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتنا على الاتصال. وفى غياب الاتصال الفعال، كما هو الموقف اليوم، نجد أن ثورة المعلومات لن تكون قادرة بالفعل على إنتاج المعلومات، وكل ما ستقوم بإنتاجه هو البيانات.

إن تفجر المعلومات هو السبب الأكبر الذى يدفعنا إلى العمل فى الاتصالات. وفى الحقيقة ، فإن الثغرة المخيفة فى الاتصالات حولنا، بين الإدارة والعمال، وبين الحكومة ومنشآت العمل الحر، وبين الكليات والطلبة، وبينهما وبين إدارة الجامعة، وكذا بين المنتجين والمستهلكين... إلخ، قد تعكس بحق الزيادة الهائلة فى المعلومات دون زيادة متعادلة معها فى مجال الاتصالات.

ماذا يمكن للمديرين عمله ؟

هل يمكننا إذاً، ذكر أى شئ بناء عن الاتصال؟ هل يمكننا عمل أى شئ ؟

يمكننا القول بأن الاتصال يجب أن يبدأ من المتلقى المقصود بالاتصالات، بدلاً من أن يبدأ من المرسل. وإذا تكلمنا بلغة المنظمة التقليدية فإنه يجب علينا البدء لأعلى، لأن الاتصالات لأسفل لا تجدى ولن تجدى، إذ إنها تجئ بعد تحقيق الاتصالات لأعلى بنجاح، وذلك لأنها رد فعل وليست فعلاً فى ذاته، وهى استجابة وليست ابتكاراً.

إلا أننا يمكننا القول بأن الاستماع لا يكفى، فالاتصالات لأعلى يجب أن تركز على شئ يمكن لكل من المتلقى والمرسل استقباله، وتركز على شئ مشترك بينهما هما الاثنين. وأن تركز على الشئ الذى يثير حماس المتلقى المقصود، وأن تبلغ منذ البداية بقيم المتلقى وبمعتقداته وآماله.

وبهذا نجد أن الإدارة بالأهداف مطلب مسبق للاتصال الذى يؤدى وظيفته جيداً. وتتطلب من المرؤوس التفكير جيداً والتقدم لرئيسه بنتائجه الخاصة عن الإسهام الكبير فى أعمال المنظمة أو فى وحدته، والذى ينتظر أن يؤديه، ويجب أن يكون مسئولاً عنه. إن ما يدركه المرؤوس ويصل إليه، نادراً ما يكون هو الشئ الذى يتوقعه الرئيس.

إن أول هدف للممارسة هو إبراز الاختلافات فى الإدراك بين الرئيس والمرؤوس. إلا أن الإدراك يتركز على شئ حقيقى بالنسبة للطرفين. إن التحقق من أنهما يريان نفس الحقيقة باختلاف، يعد فى حد ذاته اتصالاً.

إن الإدارة بالأهداف تمنح المتلقى المقصود بالاتصال - وهو فى هذه الحالة المرؤوس - حرية استخدام الخبرة التى تمكنه من الفهم، كما تسمح له بالوصول إلى حقيقة صنع القرار، ومشاكل الأولويات، والاختيار بين ما يحب أن يفعله الفرد وبين ما يتطلبه الموقف، وفوق كل هذا، تسمح له بمسئولية إصدار قرار. وهو قد لا يرى الموقف كما يراه الرئيس،

وهو الأمر النادر الحدوث، والذى لا يجب أن يحدث، إلا أنه قد يمكنه من فهم صعوبة وتعقد موقف رئيسه، وأن هذه التعقيدات ليست من صنع رئيسه، لكنها نابعة من الموقف نفسه.

وحتى إذا ما انتهت هذه الاتصالات بالرد على نتائج المرؤوس بكلمة «لا»، فإن هذه الاتصالات ستكون مركزة تماماً على آمال وقيم وحوافز المتلقى المقصود، إن هذه الاتصالات تبدأ فى الحقيقة بالسؤال: «ماذا تريد عمله؟» وقد تنتهى بالأمر: «هذا هو ما آمرك أن تفعله». إذ إنها تجبر الرئيس على إدراكه بأنه مهيمن على رغبات المرؤوس، كما تجبره على القيام بالشرح، إذا هو لم يحاول الإقناع. وهو فى هذه الحالة سيعرف على الأقل، أن لديه مشكلة، كما سيشعر المرؤوس بالمثل.

إن الثناء على الأداء والخاص بما يمكن للفرد القيام به، وعلى أنه قد قام به جيداً، أو مناقشة اتجاه تطور فرد ما، تعتبر هى الأخرى أساساً للاتصالات. فهى تبدأ باهتمامات المرؤوس، وتعبر عن تلقيه، وتوضح آماله وتطلعاته، إنها تجعل الاتصال أداة له، بدلاً من أن تكون مطلباً عليه.

إن هذه مجرد أمثلة، وهى تعتبر أمثلة غير مهمة، إلا أنها توضح النتائج النهائية التى تشير إليها خبرتنا فى الاتصالات، وكل أعمالنا فى مجال التعليم والذاكرة والإدراك والإثارة. تلك النتائج التى تتلخص فى أن الاتصال يتطلب خبرة مشتركة. ولن يكون هناك أى اتصال إذا ما تم تصوره على أنه تحرك من «أنا» إلى «أنت». إن الاتصال يعمل فقط من عضو واحد منا «نحن» إلى عضو آخر منا. إن الاتصال فى المنظمات ـ والتى يمكن أن يكون درساً حقيقياً لفشل اتصالنا ومقياساً حقيقياً لاحتياجات اتصالنا ـ لا يعتبر وسيلة فى المنظمة، ولكنه طريقة وأسلوب عمل المنظمة.



أجهزة الرقابة والرقابة والإدارة

أجهزة الرقابة والرقابة. خواص أجهزة الرقابة. أجهزة الرقابة هى تحديد الأهداف وتحديد القيم. أجهزة الرقابة مطلوبة للأحداث القابلة للقياس وغير القابلة للقياس. موا صفات أجهزة الرقابة. الاقتصاد. المعنى. أجهزة الرقابة تتبع الاستراتيجية - الملاءمة. الانسجام. التوقيت المناسب. البساطة. يجب أن تكون أجهزة الرقابة صالحة للعمل. الرقابة النهائية للمنظمات. أجهزة الرقابة وروح المنظمة.

إن كلمة أجهزة الرقابة Controls فى قاموس المؤسسات الاجتماعية ليست هى الجمع لكلمة الرقابة Control. كما أن أجهزة الرقابة الكثيرة لا تعطى بالضرورة رقابة أكثر. وللكلمتين فى محيط المؤسسات الاجتماعية، معنيان مختلفان تمام الاختلاف، إذ إن مرادفات كلمة أجهزة الرقابة هى المقاييس والمعلومات. والمرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه. إن أجهزة الرقابة تتعلق بالوسائل، أما الرقابة فهى تتعلق بالغاية. كما أن وسائل الرقابة تتعامل مع الحقائق، أى مع أحداث الماضى. أما الرقابة فهى تتعامل مع الآمال، أى مع المستقبل. وأجهزة الرقابة تحليلية، تختص بما كان وبما يكون الآن. أما الرقابة فهى معيارية وتختص بما يجب أن يكون.

نحن الآن قائمون على اكتساب قدرة عظيمة على تصميم أجهزة الرقابة فى منشآت الأعمال الحرة، وفى مؤسسات اجتماعية أخرى، مبنية على تطور كبير فى البراعة الفنية، خاصة فى تطبيق الأدوات المنطقية والرياضية على الأحداث فى المؤسسات الاجتماعية، وفى القدرة على تحليل ومعالجة كتل هائلة من البيانات بسرعة كبيرة. فماذا يعنى ذلك بالنسبة للرقابة؟ ، وبالتحديد ، ما هى المطالب لأجهزة الرقابة المتطورة للغاية لكى تعطى الإدارة رقابة أفضل ؟ لأن أجهزة الرقابة، فى مهمة المدير، ما هى إلا وسائل تؤدى إلى غاية، والغاية هى الرقابة.

إن اللغة العادية واستخدامها يوضح تماماً أن هناك مشكلة، فالرجل فى منشأة العمل الحر والمسئول عن توفير أجهزة الرقابة يسمى المراقب. إلا أن أغلب المديرين التنفيذيين بما فيهم أغلب المراقبين أنفسهم، يعتبرون استخدام المراقب لأجهزته الخاصة بالرقابة وفى ممارسة الرقابة فى منشأة العمل الحر، ما هو إلا إساءة استخدام وإفساد للمراقبة، وهم يعتقدون أن هذا العمل سيجعل منشأة العمل الحر دون رقابة نهائياً.

إن سبب هذا التناقض يقع فى تعقد البشر والعمل الاجتماعى.

وإذا تعاملنا مع فرد من البشر فى مؤسسة اجتماعية، فيجب أن تصبح أجهزة الرقابة حافزاً شخصياً يقودنا إلى الرقابة. إن نظام الرقابة فى موقف اجتماعى إنسانى هو نظام إرادى، وليس نظاماً ميكانيكياً. إن معرفتنا الضئيلة عن الإرادة ليست بالنقطة المهمة. وتلزم ترجمة للمعلومات الناتجة من أجهزة الرقابة قبل أن تصبح أساساً للعمل، وهى ترجمة لنوع معين من المعلومات إلى نوع آخر، والتى نسميها بالإدراك.

وهناك تعقيد آخر فى المؤسسات الاجتماعية، وهو مبدأ عدم التيقن، فمن المستحيل مسبقاً معرفة الاستجابة التى تتناسب مع حدث معين، فى موقف اجتماعى معين.

يمكننا تثبيت أجهزة رقابة فى ماكينة تهدئ من سرعتها فى الدوران عندما تزيد السرعة عن حد معين، ويمكننا القيام بذلك بوسائل ميكانيكية أو بأجهزة توضح للعامل على الماكينة سرعة دورانها، وتعطيه تعليمات محددة واضحة بأن يخفض من السرعة عند وصول المؤشر إلى نقطة معينة. إلا أنه إذا بينت قراءة مؤشر التحكم «إن الأرباح فى هبوط» فهذا لا يعنى بأى حال أن الاستجابة تكون «ارفع الأسعار»، أو بأى مقدار نرفعها.

كما أن قراءة المؤشر «المبيعات فى هبوط» لا تعنى الاستجابة «اخفض الأسعار».... وهكذا. إن هناك عدداً كبيراً من الاستجابات المحتملة ومن الصعب التعرف عليها مقدماً، كما أنه لاتوجد دلائل فى الحدث نفسه تدل على احتمال أى من هذه الاستجابات أو مناسبته، وعما إذا كانت سليمة أم لا. فالحدث نفسه قد لا يحمل معنى، وحتى إذا كان يحمل معنى، فلايوجد ما يؤكد لنا هذا المعنى. إن احتمال وجود معنى فى الحدث، هو معلومة استدلالية أكثر أهمية من الحدث نفسه، ولا يمكن استيضاحها بتحليل الحدث.

والموقف الاجتماعى يحتاج إلى قرار مستند إلى افتراضات، خاصة الافتراضات التى لا تراعى الحدث المسجل، بل تراعى المستقبل، أى التوقعات التى لا تعرف الاحتمالية، ولكن يمكن تقييمها طبقاً لصحتها، إذ إنه لا توجد «حقائق» فيما يختص بالمستقبل فى ظل عالم اجتماعى لا يمكن افتراض التعاقب فيه، ويجب اعتبارها شيئاً غير محتمل تماماً.

خواص أجهزة الرقابة

هناك ثلاث خواص مهمة لأجهزة الرقابة فى منشآت الأعمال الحرة :

1 ـ «أجهزة الرقابة لا يمكن أن تكون موضوعية أو محايدة». فعندما نقيس معدل سقوط حجر، نكون خارجين تماماً بالنسبة للحدث. وعندما نقوم بهذا القياس فنحن لا نؤثر على الحدث، كما أن هذا القياس لا يؤثر فينا، نحن الراصدين لهذا الحدث. فقياس الظاهرة المادية عملية موضوعية ومحايدة.

وفى أى موقف إدراكى معقد، مثل المواقف الاجتماعية التى نتعامل معها فى منشآت الأعمال الحرة تكون عملية القياس غير موضوعية وغير محايدة، وهى اعتبارية ومتحيزة بالضرورة، وهى تغير الحدث والمراقب للحدث. لأنها تغير من إدراك المراقب، إذا لم تقم بخلق إدراكه بالكامل. إن الأحداث فى المواقف الاجتماعية تتطلب قيمة حيث إنه قد تم اختيارها لكى يتم قياسها. ومهما كنا علميين، فإن مجرد اختيارنا لإحدى الظواهر لتطبيق السيطرة عليها، يشير إلى أنها تعتبر ظاهرة مهمة.

وكل من اضطلع على مقدمة نظام للميزانية، يمكنه رؤية هذا الحدث. إن تحقيق أرقام الميزانية، كان لزمن طويل، أهم مما هو مفروض أن تقوم الميزانية بقياسه، وهو الأداء الاقتصادى. ويقوم المديرون عند تعرضهم لنظام ميزانية باللجوء إلى إيقاف البيع

ويخفضون الأرباح، خوفاً من أن يتهموا بعدم تحقيق الميزانية. إن الحفاظ على التوازن في الميزانية يتطلب سنوات من الخبرة ومديراً للميزانية غاية في الذكاء. وهناك عديد من المديرين الذين يعملون على أساس المعتقد القائل، بأن الجريمة تكون أكبر إذا حصلنا على نتائج أبحاث بميزانية أقل من القيمة المرصودة لها، بدلاً من عدم الحصول على أي نتائج للأبحاث، بعدصرف الميزانية بالكامل.

إن أجهزة الرقابة في المؤسسة الاجتماعية مثل منشأة العمل الحر، هي تحديد للغاية والقيم. وهي ليست موضوعية، فهي بالضرورة معنوية، والطريقة الوحيدة لتجنب هذا هو إغراق المدير التنفيذي بأجهزة رقابة عديدة، حتى يصبح النظام بأكمله لا معنى له، ويصبح مجرد ضوضاء. وقد يكون سوء استعمال قدرتنا الجديد في تطوير البيانات - من وجهة النظر هذه - ليس إلا نعمة.

إن تحويل أجهزة الرقابة إلى شئ غير ضار وذلك بتحويلها إلى شئ لا معنى له، ليس هو الطريق السليم لاستخدام قدرتنا على توفير أجهزة الرقابة، إذ يجب أن يبدأ الأمر بالتحقق من أن أجهزة القيادة هي التي تخلق الرؤية وسعة الخيال. فهي تغير من الأحداث الجاري قياسها، ومن المراقب نفسه، وهي تضفي على الأحداث المعاني والقيم. إن هذا يعني أن السؤال الأساسي ليس هو : «كيف نقوم بالرقابة ؟» بل هو: «ماذا نقيس في نظامنا الخاص بالرقابة؟»

2 – «يجب أن تركز أجهزة الرقابة على النتائج». فمنشأة العمل الحر تعيش لكي تسهم في المجتمع والاقتصاد والفرد. ولذا تعيش نتائج منشأة العمل الحر على عوامل خارجية - في المجتمع وفي الاقتصاد ومع العميل. والعميل فقط هو الذي يصنع الربح. وكل شئ موجود داخل منشأة العمل الحر - مثل التصنيع والتسويق والبحوث وخلافه - يصنع تكاليف فقط، وما هو إلا مركز للتكلفة.

وبعبارة أخرى، فإن المجال الإداري هو المختص بالتكاليف. أما النتائج فهي أمور تختص بمهارات تنظيم وإنشاء الأعمال الحرة. إلا أننا لا نملك معلومات كافية يعتمد عليها فيما يختص بالعوامل الخارجية، فهذه المعلومات لا يصعب فقط الحصول عليها، ولكن عملية جمع هذه المعلومات ، عملية كبيرة للغاية. وفوق كل هذا.. فإننا نحتاج لمفاهيم تنظيمية

ضرورية، ولم يتم التفكير ملياً فى هذا الأمر حتى الآن. إن سباق التحليل المتأنى للبيانات والأحداث والظواهر الداخلية الإدارية، والسباق المتأنى الخاص بالتأثير فى العمليات والمهام الفردية فى منشأة العمل الحر، عديمة النظير فى الوظائف التنظيمية.

ويمكننا تسجيل الكفاءة بسهولة، وبالتالى يمكننا تقدير حجمها، أى تقدير حجم المجهودات. ولا يوجد لدينا سوى أدوات قليلة العدد لتسجيل وتقدير حجم الآثار، أى العوامل الخارجية. كما أن أقسى رجال الصناعة لن يستطيعوا الاستمرار فى العمل دون تسجيل وتقدير حجم هذه الآثار. إذ إن أكفأ إدارة هندسية، إذا قامت بتصميم المنتج الخطأ، لن تكون إدارة ذات قيمة. ومن بين جميع الشركات ، كانت الشركات الكوبية المتفرعة من الشركات الأمريكية هى التى تدار على أفضل وجه، كما كانت أكثرها ربحاً وأقلها فى المشاكل، وهذا لا علاقة له بموضوع تأميمها. ويمكننى القول بأنه أثناء قيام شركة «آى بى إم» بالتوسع الكبير فى الخمسينيات والستينيات، كانت عملياتها تتسم بكفاءة عالية، وكانت فكرتها التنظيمية الرئيسية فعالة وسليمة.

إن العوامل الخارجية، أى مجال النتائج ، أصعب فى الوصول إليه من العوامل الداخلية. والمشكلة الرئيسية للمدير التنفيذى فى المنظمة الكبيرة هى انعزاله عن الخارج، وهذا ينطبق على رئيس الولايات المتحدة كما ينطبق على رئيس شركة الصلب. إن ما تحتاجه المنظمات اليوم هو قرون استشعار للعوامل الخارجية، وإذا كانت أجهزة الرقابة حالياً ستقوم بالإسهام، فإن هذا الإسهام سيتم هنا فى المنظمات.

3 ـ «أجهزة الرقابة مطلوبة للأحداث القابلة وغير القابلة للقياس».

هناك نتائج مهمة لمنشآت العمل الحر والمؤسسات لا يمكن قياسها، وكما يعلم أى مدير تنفيذى محنك، فإن ثمة بعض الشركات أو الصناعات التى تسير إلى الانقراض لأنها لا تستطيع الاحتفاظ بالأفراد القادرين أو جذبهم. ويعرف هؤلاء المديرون أن هذه الحقيقة هى أهم بكثير من بيان أرباح العام الماضى لهذه الشركات أو الصناعات. إن أى شخص منطقى إيجابى يحاول إفهام المدير إن هذا القول «ليس تصريحاً» ويتعامل فى «لا مشكلة» يجب بحق طرده وبسرعة باعتباره حماراً.

إلا أن هذا التصريح لا يمكن تحديده بوضوح، ولا يمكن تقدير حجمه أيضاً، وهو

أمر ملموس للغاية، إلا أنه أمر لا يمكن قياسه، والنتائج التى يمكن قياسها لا تظهر إلا بعد مرور حقبة من الزمان.

إن لمنشأة العمل الحر أيضاً نتائج يمكن قياسها وتقدير حجمها، فهى ذات مغزى ومعنى حقيقى. وهى كل ما يتعلق بالأداء الاقتصادى السابق، لأنه يمكن التعبير عنها بواسطة المقياس الخاص بالمجال الاقتصادى، ألا وهو المال.

إن هذا لا يعنى أنها أمور ملموسة، وفى الحقيقة فإن كل الأمور التى يمكننا قياسها بالمال هى أمور غير ملموسة بالمرة ـ ولنأخذ مثالاً على ذلك ـ وهى كونها تفوق أى فكرة أفلاطونية فى أنه لا يوجد شئ يتطابق معها فى أى حقيقة كانت، إلا أنه يمكن قياسها. والواقع هو أن النتائج التى يمكن قياسها هى أشياء قد حدثت من قبل فهى تقع فى الماضى، إذ لا توجد حقائق عن المستقبل. وعليه تأتى الحقيقة الثانية، وهى أن الأحداث التى يمكن قياسها هى أساساً أحداث داخلية وليست خارجية. إن التطورات المهمة فى العوامل الخارجية، هى الأشياء التى تقرر اختفاء الصناعة التى تدار بصرامة، وتقرر أن تصبح «آى بى إم» منشأة أعمال حرة كبيرة، هذه التطورات لا يمكن قياسها إلا بعد فوات الوقت للرقابة عليها.

إن الفرق بين ما يمكن وما لا يمكن قياسه، يعد مشكلة دائمة رئيسية فى الإدارة وفى مجال القرار الحقيقى. ولهذا فإن القياسات التى لا توضح الافتراضات الخاصة بالبيانات المتخذة التى لا يمكن قياسها، تكون قياسات مضللة، وهى فى الحقيقة تعطى معلومات خاطئة. إلا أننا كلما استطعنا تقدير حجم المجالات التى يمكن قياسها، ازداد الخطر الناجم من أن ما يبدو لنا كأجهزة للرقابة ، سيعنى رقابة أقل، إن لم يكن سيعنى عدم وجود رقابة على الإطلاق.

مواصفات خاصة بأجهزة الرقابة

لكى نعطى المدير الرقابة ، يجب أن تستوفى أجهزة الرقابة سبع مواصفات :

ـ اقتصادية.

ـ ذات معنى.

- مناسبة.

- مطابقة.

- فى الوقت المناسب.

- بسيطة.

- قابلة للعمل.

1 - «الرقابة هى مبدأ للاقتصاد»، وكلما قل المجهود اللازم للحصول على الرقابة كان تصميم الرقابة أفضل، وكلما قل عدد أجهزة الرقابة المطلوبة، كانت فعاليتها أكبر. وفى الحقيقة فإن إضافة أجهزة رقابة أكثر لا تعطى رقابة أفضل. وكل ما تفعله هو أنها تحدث الفوضى والارتباك.

إن أول سؤال يحتاج المدير سؤاله عند تصميم أو استخدام نظام رقابى هو: «ماهى أقل معلومات أحتاج لمعرفتها لكى أحصل على الرقابة؟»

إن إجابة هذا السؤال قد تختلف من مدير لآخر، فالمدير المالى لشركة يحتاج فقط إلى أن يعرف المبلغ الكلى المستثمر فى الموجودات بالمخازن، وإذا ما كانت تزيد أو تقل. كما أن مدير المبيعات يحتاج لأن يعرف المنتجات وخطوط الإنتاج المسئولة عن 70٪ من الموجودات بالمخازن، وبتفاصيل دقيقة. إلا أن البيان الكامل لكل ما فى المخازن لا يشكل لديه أهمية قصوى. كما أن المدير المالى ومدير المبيعات ، لا يحتاجان إلى بيانات كاملة عن الموجود بالمخازن سوى مرة أو مرتين فى العام، بل تكفى عينة صغيرة لكى تعطيهما المعلومات التى يحتاجانها فيما بين هاتين المرتين فى العام الواحد. أما الموظف المسئول عن المخازن، فهو يحتاج إلى أرقام يومية، وبكل تفصيل.

إن قدرة الكمبيوتر فى الإفاضة بكميات هائلة من البيانات لا تسهم فى تحسين أجهزة الرقابة. إن ما يمكننا من الرقابة هو السؤال: «ما هو أقل عدد من التقارير والإحصائيات المطلوبة لكى نفهم ظاهرة ما، وتمكننا من توقعها؟» ثم نقوم بطرح السؤال: «وما هى أقل بيانات خاصة بهذه الظاهرة، يمكن أن تعطينا صورة صادقة إلى حد معقول».

2 ـ «يجب أن تكون أجهزة الرقابة ذات معنى».

يعنى هذا أن الأحداث التى سيتم قياسها هى أحداث مهمة فى حد ذاتها ـ مثل مركز السوق ـ ويجب أن تعطى دليلاً على تطويرات مهمة على الأقل ـ مثل ارتفاع حاد فى معدل دوران العمال أو الغياب. كما لا يجب قياس الأشياء التافهة. إننا نحصل على الرقابة عن طريق الرقابة على بعض التطورات التى يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الأداء والنتائج. كما أننا نفقد الرقابة عند محاولتنا الرقابة على أعداد لا نهائية من الأحداث التى تعتبر هامشية بالنسبة للأداء والنتائج.

هذا .. ويجب أن تنسب أجهزة الرقابة دائماً إلى الأهداف الحيوية، وإلى الأولويات المحددة فى داخل هذه الأهداف، وإلى النشاطات الحيوية والمجالات الوجدانية (انظر فصل 14). إن أجهزة الرقابة يجب أن تبنى على تعريف الشركة الخاص «بما هو عملنا، وماذا سيكون عليه عملنا، وماذا يجب أن يكون عملنا؟»

أجهزة الرقابة تتبع الاستراتيجية

يجب قياس كل الأعمال غير الضرورية للحصول على أهداف الشركة، على فترات متباعدة لمجرد منع التآكل. ويجب الرقابة على هذا القياس تماماً بواسطة «الاستثناء» أى إنه يجب وضع مستوى محدد، وأن يكون القياس دورياً، ومبنياً على أساس عينات خاصة. وألا يتم الإبلاغ إلا عن القصور الكبير فى المستوى المحدد.

إن استطاعتنا تقدير حجم شئ ما، لا تعنى قدرتنا على قياسه، إن السؤال هنا هو: «هل يجب أن يهتم المدير بهذا؟» و«هل يجب أن يركز المدير على هذا الأمر؟» و«هل هذا الأمر هو حقيقة رئيسية خاصة بالمنشأة؟» و«هل هذا هو التركيز المناسب على الرقابة ، أى هل هو التوجيه الفعال بأقل جهد اقتصادى؟»

وإذا لم تطرح هذه الأسئلة أثناء تصميم أجهزة الرقابة، فسننتهى إلى جعل منشأة العمل الحر خالية من الرقابة، ولن نجد حلاً بعد ذلك إلا زيادة معلومات الرقابة إلى حد أنها لن تستطيع التسجيل على الإطلاق.

3 ـ «يجب أن تكون أجهزة الرقابة مناسبة لصفات وطبيعة الظاهرة المقاسة»، هذه

الصفة هى الأكثر أهمية، إلا أنها تحظى بأقل رعاية عند تصميم أجهزة الرقابة ويجب أن نختار أجهزة الرقابة المناسبة لما لها من تأثير مهم. ولكى نتيح لهذه الأجهزة إعطاء الرؤية الواضحة، وأن تصبح أساساً للعمل الفعال، يجب أن يكون القياس مضبوطاً، أى يمثل الأحداث المقاسة فى شكل بناء حقيقى، لأن صلاحية هذه الأجهزة الشكلية لا تكفى.

إن الشكاوى الرسمية ، وهى عبارة عن مظالم ناتجة عن قوة العمل، عادة ما تكون خمس حالات لكل ألف موظف فى الشهر. ولقد كان هذا هو السارى فى الماضى، ولكن هل هذا يسرى حقيقة، أم سيوجهنا توجيهاً خاطئاً؟ إن الانطباع الذى يحمله هذا التقرير هو أن المظالم موزعة فى خلال قوة العمل بطريقة عشوائية، وهى تأخذ شكل "U" (مثل حرف "U" فى الإنجليزية) فى توزيعه. وثانياً أن هذه المظالم مشاكل صغيرة إذا كنا سنتعامل مع خَمس مظالم فى الألف شهرياً. إن هذا القياس على الرغم من استمرار سريانه إلا أنه مضلل، ولا يطرح حقيقة واقعة، كما أنه يقودنا إلى التوجيه الخاطئ.

إن المظالم هى أحداث اجتماعية، كما أن الطبيعة المادية لا تعترف بمثل هذه الظاهرة، والأحداث الاجتماعية كذلك غير موزعة بالطريقة العادية التى نجدها فى العالم المادى. إن التوزيع العادى للأحداث الاجتماعية يقوم دائماً بشرح الحالة فى شكل قطاع للمنحنى المعروف. وبعبار ة أخرى.. فإن أغلب الإدارات فى المصنع التى توظف 95٪ من قوة العمل، لا تكون لديها مظلمة واحدة خلال العام فى العادة. إلا أننا قد نجد فى إدارة، تعمل بها حفنة من الرجال، مظالم ثقيلة وكثيرة، وإذا ما كانت هذه الإدارة هى المكان الذى يخرج منها التجميع النهائى لجميع المنتجات، وإذا ما عنّ لهؤلاء العمال فى هذه الإدارة الخروج للإضراب نظراً لعدم الاستجابة لمظالمهم بواسطة الإدارة المخدوعة بوسائل رقابتها، فإن الوقع والتأثير الناتج سيكونان مذهلين، وسيتم إفلاس هذه الشركة التى لم يكن لها وجود فى الأصل. إن 90٪ من حجم أى منشأة عمل حر عادة ما يكون ممثلاً بمقدار 2- 5٪ من عدد منتجاته. إلا أن 90٪ من الطلبات بالعدد تغطى 4-5٪ من الحجم ـ ولكنها تفسر 90٪ أو أكثر من التكاليف. وقد تتكون قاذفة قنابل حديثة من مليون جزء، إلا أن 90٪ من تكلفتها يمثله عدد صغير جداً من الأجزاء قد يصل إلى حوالى 50 جزءاً فقط، وينطبق هذا على 90٪ من تكاليف الصيانة التى تحتاجها، ولسوء الحظ .. فإن 90٪ من الدولارات، و90٪ من تكاليف الصيانة نادراً ما تتضمن نفس الأجزاء.

إن جميع الابتكارات فى معمل للأبحاث مهما كان حجمه، تنتج من عمل نسبة ضئيلة من رجال الأبحاث، كما أن 80٪ من الموزعين فى شركة ما يحركون 20٪ على الأكثر من إنتاجها، بينما 10٪ من الموزعين أو أقل يحركون ثلثى أو ثلاثة أرباع المبيعات الكلية.

إن معظم القياسات الخاصة بأداء المبيعات ، سواء أكانت مبيعات قوة البيع الكاملة أم المبيعات الفردية للبائعين، تقدم تقارير البيع على شكل رقم إجمالى من الدولارات، إلا أن هذا الرقم يكون عادة فى غير موضعه، لأن نفس حجم هذه الدولارات من المبيعات قد يعنى ربحاً وفيراً، أو قد لا يعني ربحاً على الإطلاق، أو خسارة كبيرة، متوقفاً فى ذلك على المنتج المباع، وعليه.. فإن رقم المبيعات المطلق الذى لا ينتمى إلى المنتج المختلط، لا يعطى أى رقابة، على مندوب المبيعات الفردى، أو مدير المبيعات أو الإدارة العليا.

إن هذه كلها أمور بديهية، إلا أن القليل من المديرين هم الذين يعرفونها. وتقوم النظم التقليدية للمعلومات خاصة الحسابية منها، بإخفاء التلاؤم والتوافق ولا تلقى الضوء عليها. (خاصة المخصصات للمصروفات العمومية التى عادة ما تحجب التوزيع الحقيقى للظاهرة الاقتصادية والاجتماعية).

وبدون أجهزة الرقابة التى تبرز بوضوح الشكل والتركيب الحقيقى للأحداث.. فإن المدير سيفتقد المعرفة، كما أنه سيقوم بأعمال خاطئة، لأن ثقل العمل اليومى يدفعه إلى تخصيص مهندسين وموارد تتناسب مع عدد الأحداث. وهناك انسياق دائم نحو وضع المهندسين والموارد فى أماكن لا يمكنهم فيها الحصول على أقل النتائج، أى فى الظواهر العديدة، التى لا تفسر أى مجهودات.

4 ـ «يجب أن تتلاءم المقاييس مع الأحداث المقاسة».

ولقد حذر الفيلسوف المنطقى «ألفريد نورث وايتهيد» من مخاطر «الحقيقة الخاطئة»، فالمقياس لا يصبح أكثر دقة إذا تم استخراجه بالرقم العشرى السادس، بينما يمكن قياس الظاهرة وتعريفها فى حدود 50-70٪، أى بخطأ محتمل يصل إلى نقص أو زيادة 20٪، وهذه هى الحقيقة الخاطئة، فهى فى الواقع انعدام للدقة، وتقود إلى الخطأ.

ونضيف هنا معلومات مهمة، وهى أن بعض الظواهر لا يمكن قياسها بتحديد قاطع،

ولكن يمكن وصفها فقط فى داخل حدود معينة، أو بحد أعلى. فإذا قلنا إننا نملك 26٪ من السوق فإن هذا سيكون معقولاً، فهى فى الحقيقة تعنى «أننا لسنا العامل المسيطر على السوق، كما أننا لسنا على الهامش أيضاً». وحتى بهذا التعريف فإن البيان لا يعتمد عليه أكثر من تعريف السوق نفسه.

وعلى المدير أن يفكر ملياً فى نوع المقياس الملائم للظاهرة التى سيتم قياسها، وعليه.. لابد أن يعرف متى يكون «التقريب» فى القياس، أكثر دقة من الأرقام الحاسمة فى ظاهرها والتى يتم استخراجها بتفاصيل دقيقة. وعليه أن يعرف أن التعاريف الكمية مثل «أكبر» و«أصغر» ـ «مبكراً» و«متأخراً» ـ و«أعلى» و«أسفل» عادة ما تكون أضبط وأدق من أى أرقام.

5 ـ «يجب أن تكون أجهزة الرقابة فى وقتها».

إن البعد الزمنى الخاص بأجهزة الرقابة يتشابه مع ملاءمتها للأحداث، كما أن تعدد القياسات و«التقارير العكسية» السريعة لا يعنى بالضرورة حسن أداء أجهزة الرقابة، فهى قد تحبط عمل الرقابة. ويجب أن يتوافق عامل الزمن لأجهزة الرقابة، مع فترة الزمن الخاص بالحدث المقاس. لقد أصبح الكلام عن أجهزة الرقابة الخاصة بـ «الوقت الحقيقى» من ملامح الموضة اليوم، أى الأجهزة التى تبلغنا فى نفس الوقت وباستمرار. وهناك أحداث تكون فيها أجهزة الرقابة الخاصة «بالوقت الحقيقى» مطلوبة للغاية. فإذا ما كانت كمية من المضادات الحيوية ستفسد فى حوض التخمير بمجرد انحراف الحرارة أو الضغط عن الحدود المقررة لها لمدة أكبر من لحظة أو لحظتين، فإن الرقابة بطريقة «الوقت الحقيقى» المستمرة تكون مطلوبة للغاية. إلا أنه لايوجد سوى أحداث قليلة تحتاج إلى مثل هذه الأجهزة الخاصة بالرقابة. ولا يمكن رقابة أغلب الأحداث بواسطة هذه الأجهزة على الإطلاق. إن أجهزة قياس «الوقت الحقيقى» هى الفترة الزمنية الخاطئة للرقابة الحقيقية.

ويقال إن الأطفال الذين يقومون بزراعة حديقة يكونون فى غاية العجلة من الأمر، فهم ينزعون الفجل من الأرض بمجرد ظهور أوراقه ، لرؤية إذ أما كانت الجذور تتكون أم لا. إن هذا هو المثل على الرقابة «بالوقت الحقيقى» الذى يساء استخدامه وتطبيقه. وعند تقديم منتج جديد فى السوق.. فإن مدير الإنتاج قد يحتاج إلى تقارير يومية عن اختبار

السوق وبطريقة قريبة من «الوقت الحقيقى» للرقابة. أما بعد ستة شهور - بعد أن يكون قد خطط واستنبط استراتيجية بخصوص تنمية المبيعات - فإن التقارير اليومية ستكون بمثابة نزع الفجل للاطمئنان على بزوغ الجذور. إنه بحاجة للتفكير ملياً فى الفترات الزمنية والمجالات الخاصة التى يجب أن يحصل فيها على نتائج لكى يمكنه تحقيق أهدافه. ثم إن عليه الاهتمام بشدة إلى قياس النتائج وأزمنتها المناسبة، أما إذا قام بالاهتمام بطريقة «الوقت الحقيقى» للقياس اليومى، فإنه حتماً سيربك نفسه وزملاءه ويتخبط فى استراتيجيته. وبالمثال.. فإن محاولة قياس برنامج بحثى طوال الوقت ستعرقل نتائج البحوث. إن الزمن المناسب للأبحاث هو زمن طويل، ويجب الثناء بشدة على برامج ونتائج البحوث كل سنتين أو ثلاث سنوات. وفى خلال هذه المدة يقوم المدير المحنك باتصال من حين لآخر، ويراقب أى دلائل على أى مشاكل كبيرة غير متوقعة، وأى إشارة عن أى نجاحات غير متوقعة. إلا أن مراقبة الأبحاث، بطريقة «الوقت الحقيقى» كما تحاول بعض معامل الأبحاث ، ستكون مثل نزع الفجل من الأرض.

إن هناك أيضاً خطراً عكسياً، وهو عدم القياس بالقدر المناسب. وهو خطر عظيم بالذات بالنسبة للتطورات (أ) التى تستغرق وقتاً طويلاً للإتيان بأى نتائج، و(ب) التى يجب أن تتقابل عند نقطة فى المستقبل للوصول إلى النتيجة النهائية المرجوة.

6 - «أجهزة الرقابة يجب أن تكون سهلة مبسطة».

لقد عمل كل بنك تجارى كبير فى نيويورك فى الستينيات على تطوير أجهزة الرقابة الداخلية وخاصة أجهزة الرقابة على التكاليف وتخصيص المجهودات، وقام كل فرد بصرف كثير من الوقت والمال على هذا العمل، وخرجوا بكتب تعليمية ضخمة عن الرقابة. وحسب علمى، لم تستخدم هذه الكتب فى أى بنك سوى بنك واحد قام باستخدامها. وعندما سئل المدير التنفيذى لهذا البنك كيف يفسر هذا، قال «إن لى ابنتين مراهقتين لا تعرفان شيئاً عن العمل فى البنوك، ولا تجيدان استخدام الأرقام. إلا أنهما غاية فى الذكاء. وكلما كنت أخطط وأستنبط طريقة خاصة بالرقابة على نشاط ما، كنت آخذ العملية المقصودة وهى فى شكل مسودة إلى المنزل، ثم أقوم بشرحها للبنتين. وعندما أصل إلى تبسيطها لدرجة تمكنهما من شرحها لى بالتالى مرة أخرى، وعما كانت العملية تنوى تحقيقه، وكيف سيتم ذلك، بعدها فقط كنت أقوم بالتنفيذ العملى، لأن عندها تكون العملية مبسطة وسهلة إلى

الدرجة المناسبة». إن أجهزة الرقابة المعقدة لا تقوم بعملها بل إنها تربك، وهي تقوم بالتوجيه الخاطئ عما يجب الرقابة عليه، إلى الانتباه إلى ميكانيكية وأسلوب الرقابة ولكن إذا ما أراد المستخدم معرفة كيفية عمل الرقابة قبل قيامه باستخدامها، فلن تكون لديه رقابة على الإطلاق. وإذا اضطر إلى أن يقوم باستنتاج ماذا يعنى القياس، فلن تكون لديه أى رقابة.

والحقيقة أن طريقة المدير التنفيذى للبنك، هى طريقة فعالة. إن الجلسات التدريبية الخاصة باستخدام طريقة جديدة للرقابة، نادراً ما تحقق شيئاً. ولذا يجب أن نسأل المستخدم المقصود القيام بشرح أغراضها وفوائدها. فإذا ما تعثر فى تعقيدات وغموض وخفاء هذه الطريقة الجيدة للرقابة، وجب علينا عندئذ إعادة تصميم هذا الجهاز الجديد للرقابة.

7 ـ أخيراً.... يجب أن تكون أجهزة الرقابة صالحة للعمل. وأن تكون مركزة على العمل. لأن الغرض الرئيسى منها هو العمل وليس المعلومات، وقد يكون العمل هو الدراسة والتحليل، أى بمعنى آخر، قد يقول القياس «إن ما يدور لا نفهمه، إلا أن هناك شيئاً ما يدور ويجب فهمه». ولا يجب أن يقول «ها هو شئ ما قد تجدونه مهماً».

إن هذا سيعنى أن أجهزة الرقابة ـ سواء أكانت تقارير أم دراسات أم أرقاماً ـ يجب أن تصل للشخص القادر على القيام بأعمال الرقابة. أما إذا كان من المفروض أن تصل هذه المعلومات لشخص أعلى فى المكانة فهو أمر قابل للنقاش. إلا أنها يجب أن تخاطب أولاً المدير أو المهنى المتخصص الذى يمكنه التحرك من واقع مركزه فى مسار العمل، وفى البناء الخاص بالقرار. إن هذا يعنى أن القياس يجب أن يكون فى شكل يناسب المتلقى ومفصلة طبقاً لاحتياجاته.

إن العمال والخط الأول من المراقبين يجب عليهم (كما قلنا فى الفصل 18 ـ الجزء الأول) أن يتسلموا القياسات ومعلومات الرقابة التى تمكنهم من توجيه مجهوداتهم الفورية إلى نتائج يمكنهم الرقابة عليها. ولكن الذى يحدث هو أن هؤلاء المراقبين يتسلمون بياناً شهرياً عن مراقبة الجودة للمصنع كله، ولا يتسلم العمال أى شئ. وتتسلم الإدارة العليا المعلومات والقياسات التى يحتاجها المديرون فى مستوى الإدارة الوسطى وبعض المعلومات

التى تتلاءم مع وظيفتهم كإدارة عليا. إن السبب فى هذا يرجع إلى الارتباك بين اعتبار الرقابة بأنها الهيمنة على الآخرين، وبين أنها سلوك عقلانى. فإذا لم تكن الرقابة وسيلة للرقابة على النفس، فإنها ستقود إلى أعمال خاطئة وتعتبر سوء رقابة.

الرقابة النهائية للمنظمات

وهناك شئ أخير مهم يجب أن نتكلم عنه، وهو أن هناك حدوداً أساسية رئيسية لأجهزة الرقابة فى المؤسسات الاجتماعية، وهذا يعتبر جزءاً من حقيقة أن المؤسسة الاجتماعية هى كيان حقيقى وخيالى أيضاً، وإذا اعتبرناها كياناً فسنجد أن لها أغراضاً تخصها وأداء يخصها ونتائج تخصها أيضاً، كما أن لها بقاءً أو موتاً خاصاً بها أيضاً، وهذه هى المجالات التى كنا نتكلم فيها حتى الآن. إلا أن المؤسسة الاجتماعية تتكون من أشخاص، لكل منهم أغراضه، وطموحاته وأفكاره واحتياجاته. ومهما كانت المؤسسة ذات سلطة ، فإن عليها إرضاء طموحات ومطالب أعضائها، ويجب أن تقوم بهذه الأعمال من خلال قدراتهم كأفراد، ومن خلال مكافآت وجزاءات صادرة من المؤسسة نفسها. إن التعبير عن هذا يمكن أن يتم كمياً فى شكل علاوة فى المرتب. إلا أن النظام نفسه ليس كمياً فى صفته، ولا يمكن أن يقاس حجمه.

وهنا تقع الرقابة الحقيقية للمؤسسة على أساس السلوك وسبب الفعل والعمل. إن الناس تتصرف طبقاً لما ينالونه من مكافآت وجزاءات. إذ بالنسبة إليهم يعتبر هذا المعبر الحقيقى للمؤسسة عن القيم وعن غرضها وواجباتها الفعلية. ونظام الرقابة الذى لا يتلاءم مع رقابة المنظمة الحاسمة الفعالة التى تقع فى قدرات أناسها، لن يكون فعالاً بالمرة. وفى أسوأ حالاته سيسبب صراعات لا تنتهى، وسيدفع المنظمة خارج نطاق الرقابة. وعند تصميم أجهزة رقابة لمنظمة ما، علينا أن نتفهم ونحلل الرقابة الفعلية للعمل وقرارات رجاله. وإلا فسنكون بهذا قد صممنا نظاماً لأجهزة رقابية لا تؤدى إلى أى رقابة. وعلينا أن نتحقق من أن أقوى مجلس إدارة كامل بمعدات الكمبيوتر وأبحاث العمليات، يعتبر ثانوياً بالنسبة للرقابة النوعية المختفية فى أى منظمة إنسانية، وهى نظامها فى المكافآت والجزاءات، ونظامها الخاص بالقيم والمحرمات.



المدير وعلوم الإدارة

علوم الإدارة : وما تعد به وأداؤها. لماذا لا تنجز علوم الإدارة حتى الآن. كيف نشأت علوم الإدارة. لماذا تميل لأن تكون غير علمية. الافتراضات الأساسية. أول مطلب لعلوم الإدارة. الخوف من اتخاذ المخاطرة. ماذا يجب أن يتوقعه المديرون. اختبار الافتراضات. الأسئلة المناسبة وليس الأجوبة. البدائل وليس الحلول. التفاهم وليس القاعدة أو النص. في ماذا يجب أن تضطلع به العلوم الإدارية. من القوة الكامنة إلى الأداء.

إن أول عالم في الإدارة كان الإيطالي المنسي الذي قام في عهد النهضة المبكر باختراع القيد المزدوج في إمساك الدفاتر، ولم يحدث أن صممت أداة إدارية منذ ذلك الحين يمكن مقارنتها بهذا الاختراع في بساطته ورونقه وسهولة استخدامه. إن إمساك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج وما نتج عنه من تغييرات، مازال هو العلم الإداري العالمي الوحيد والحقيقي، والأداة الوحيدة للتحليل التنظيمي التي يستخدمها كل عمل وكل مؤسسة حتى اليوم.

لم يتكلم أي أحد عن القيد المزدوج في إمساك الدفاتر بالقدر الذي تكلم به علم الإدارة. ولقد ظهر هذا الاصطلاح بعد الحرب العالمية الثانية. وكان الاصطلاح بذاته بياناً

عاماً، وأعلن هذا البيان أن الإدارة يجب أن تكون صارمة وعلمية وأن تختص بالكمية. إن الأدوات الجديدة، مع وجود أبحاث العمليات فى الطليعة ستقوم بإحلال اليقين محل التخمين، والمعرفة محل تقدير الأمور، والحقائق الصلبة محل الخبرة.

لقد كانت هذه الأيام، هى أيام التهور، عندما كان الجميع يتوقع بأن الكمبيوتر سيحل محل المدير، والتى رأى فيها كثير من علماء الإدارة المبهورين بأدواتهم الجديدة اللامعة، أنفسهم وهم يتربعون على عرش الرقابة على صنع القرار.

لقد عرف أغلب المديرين منذ زمن بعيد، أن الكمبيوتر لن يحل محل المديرين، (انظر الفصل السابع) فلقد عرف أغلبهم أن الكمبيوتر ما هو إلا أداة مفيدة عندما تستخدم استخداماً سليماً، إلا أنها أداة فقط لا غير. كما يعرف أغلب المديرين الآن، أن علوم الإدارة هى أدوات أيضاً. إن من الحكمة والتبصر أن نتكلم عن «التحليل الإدارى» بدلاً من أن نتكلم عن «العلوم الإدارية».

إن «العلوم الإدارية» مازالت تعتبر أدوات ذات قدرة عالية على الإسهام فى العمل. فلا يوجد هناك داعٍ لمدير أن يصبح عالماً إدارياً، تماماً كما لا يوجد داع لطبيب لأن يكون محللاً كيميائياً للدم، أو أن يكون عالماً للبكتيريا. إلا أنه يجب على المدير أن يعرف ماذا يتوقع من العلوم الإدارية، وكيف يستخدمها كأدوات إدارية، تماماً كما يحتاج الطبيب إلى معرفة ما يتوقعه من علم كيمياء الدم وعلم البكتيريا، وكيف يستخدمها كأدوات تشخيصية للحالات.

لهذا السبب، يحتاج المدير أولاً إلى تفهم ما تحاول العلوم الإدارية القيام به، وما يجب أن تقوم به هذه العلوم. ثم إن عليه أن يعرف ما هى الإسهامات التى يتوقعها من هذه العلوم. إن القليل من المديرين هم الذين اكتسبوا الخبرة فى حمل العلوم الإدارية على الإسهام فى عملهم الإدارى. كما أن القليل منهم حتى الآن هم الذين نجحوا فى استغلال هذه الأدوات الجديدة فى العمل الفعال.

بماذا تعد العلوم الإدارية وما هو أداؤها

إن أغلب المديرين يعرفون أنهم فى حاجة إلى أدوات أفضل، ولقد تعلم أغلبهم عن طريق *الخبرة المرة*، أن *الإلهام والفراسة* لا يعتمد عليها، فقد تكون خداعة وخائنة إذا تم استخدامها كقاعدة وحيدة لصنع القرار.

ولقد شك أغلب المديرين المحنكين فيما عرضه رائد الإدارة العالم «جاى فورستر» Jay W. Forrester، (ديناميكيات الحضارة Urban Dynamics، والديناميكا العالمية، World Dynamics) بكل براعة في كتابيه عن أن الأنظمة المعقدة تتصرف تصرفات «مضادة للحدس»، وأن مايبدو خلاباً يتضح بأنه خطأ. إن الأسواق والتكنولوجيا ومنشآت الأعمال الحرة كلها أنظمة معقدة بحق، ولا يوجد فيها ما قد يذهلنا على الإطلاق.

وعند ظهور علوم الإدارة لأول مرة، علت صيحات المديرين فرحاً. ومنذ ذلك الحين ولدت المهنة الجديدة كاملة، بعلمائها فى الإدارة، ومؤسساتهم الاحترافية وكتبهم الخاصة، وإداراتهم فى الجامعات، وكليات إدارة الأعمال، وكليات التكنولوجيا، وكذا كثير من الوظائف الجيدة فى الصناعات المختلفة.

ومع ذلك، فإن العلوم الإدارية جاءت مخيبة للآمال، فهى لم تفِ بما وعدت به حتى الآن. كما أنها لم تطور الممارسات الإدارية تطويراً جذرياً. كما لا يهتم بها كثير من المديرين. إن الفجوة التى تزداد اتساعاً بين إدعاءات ووعود علم الإدارة ، واستخدامها فى منشآت العمل الحر، معروفة ولا يقبل عليها علماء الإدارة والمديرون. وعلى غير المتوقع.. فإن كلاً منهم قائم على لوم الآخر، إذ يشكو المديرون من أن علماء الإدارة يهتمون بالتوافه وأنهم لم يخترعوا سوى العجلة القديمة مرة أخرى.

كما يحكى علماء الإدارة بدورهم، حكايات مخيفة عن المقاومة التى يبديها المديرون الرجعيون. وهناك أهمية كبيرة فى كلتا الشكويين. إلا أن الحقيقة معقدة للغاية وأهم بكثير من «من هو على حق ؟».

لماذا يفشل علم الإدارة فى الأداء ؟

لا توجد رؤية متعمقة أساسية فيما وراء علم الإدارة كله، وهى فكرة أن منشأة الأعمال الحرة هى نظام ذو طراز عالٍ. نظام يتكون أجزاؤه من أفراد من البشر يسهمون بكامل حريتهم وبمعرفتهم ومهاراتهم وتكريس جهدهم، فى عمل مشترك. إن هناك شيئاً واحداً تتصف به جميع الأنظمة الحقيقية، سواء أكانت ميكانيكية مثل جهاز رقابة الصاروخ الموجه، أم أنظمة حيوية كالشجرة مثلاً، أم اجتماعية مثل منشأة الأعمال، هذا الشئ هو التكافل (الاعتماد المتبادل). فلا يشترط أن يتحسن النظام بكامله إذا تحسن جزء خاص منه، أو ازدادت فعاليته. بل قد ينهار النظام ويفسد إذا ما حدث ذلك، وفى بعض الحالات قد نجد أن أسلم طريقة لتقوية الجهاز كله، هى إضعاف جزء خاص وإنقاص فاعليته، لأن المهم فى النظام هو الأداء ككل. فالنظام الجيد هو نتيجة للنمو، وتوازن الديناميكية والتعديل

والتكامل وليس مجرد نتيجة للكفاءة الفنية. وعليه، فإن التأكيد على كفاءة أجزاء فقط من علم الإدارة سيؤدى حتماً إلى إحداث الضرر، وسيؤدى إلى زيادة التفاؤل بدقة الأداة على حساب سلامة وأداء الإدارة بأكملها. (كما أن كون المؤسسة اجتماعية، وليست نظاماً ميكانيكياً يزيد من الخطر، لأن الأجزاء الأخرى لا تقف ساكنة، فهى إما أن تستجيب فتنتشر الانحراف فى النظام كله ، أو أنها تقوم بتنظيم نفسها استعداداً للتخريب).

إننا عندما ننظر إلى العمل الحقيقى الذى قام به علماء الإدارة فى منشآت العمل الحر، نجد أن القليل منه هو الذى يرقى إلى البصيرة الرئيسية التى بدأ بها علم الإدارة. إن الجزء الأكبر من العمل الذى تم حتى الآن يختص بشحذ الأدوات الموجودة من قبل والمخصصة لأعمال فنية محددة، مثل مراقبة الجودة ومراقبة الموجودات بالمخازن، ومكان المخزن، أو تخصيص عربات البضائع، والتحميل بالماكينات، وجدولة الصيانة، أو تداول متطلبات البضاعة. وكان الجزء الأكبر من العمل الذى تم توجيهه إلى إصلاح الهندسة الصناعية وحسابات التكلفة وتحليل أساليب العمل، كما تم إجراء بعض تحسينات وتحاليل للمجهودات الوظيفية، خاصة وظائف التصنيع والتسويق وإدارة المال. إلا أنه كان هناك القليل من العمل غير المنظم وغير المؤكد فى مجال إدارة المؤسسات، وفى وظائف خاصة بالمخاطرة وصنع القرارات. وفى خلال علم الإدارة، يتم التأكيد على الأسلوب بدلاً من المبادئ، وعلى الميكانيكية بدلاً من القرارات، وعلى الأدوات بدلاً من النتائج. وفوق كل هذا، يتم التأكيد على كفاءة الأجزاء بدلاً من الأداء الكلى.

إن هذا العمل ممتاز من الناحية الفنية. ولكن هناك مخاطر موجودة فيه. فإن الأدوات الجديدة أقوى بكثير من الأدوات القديمة من الناحية الفنية والوظيفية فى العمل، لأن الأدوات التى تعمل بطريقة التجربة والخطأ، وبطريقة الفصل والوصل، يكون استخدامها الخاطئ أو المهمل مسبباً للأضرار.

وهناك بعض الاستثناءات القليلة، ففى شركة «جنرال إلكتريك» أدت الجهود المبذولة على مدى عشرين عاماً إلى تطوير نماذج حقيقية من أعمال متكاملة تبرز صفاتها الاقتصادية الرئيسية، ومبادئ ترابطها. كما تم عمل مماثل لهذا فى مجلس إدارة الفحم البريطانى، وبعبارة أخرى.. فإن الجهد موجود بالفعل.

إن أغلب العمل الفعلى اهتم بتحسين الأعمال التى كنا نقوم بها من قبل، فقد كنا نعرف كيف نتحكم فى الموجودات فى المخازن وعمليات جردها، ونخصص عربات البضاعة من قبل قيام علم الإدارة، ومن المستبعد أن يعيش أى عمل حر بدلاً من أن يموت وأن

يزدهر بدلاً من أن يضعف ويهن، لأننا نعلم الآن كيف نحسن القيام بهذه الأعمال بل نعملها بطريقة أحسن بكثير.

ما هو السبب فى قلة استخدام أو سوء استخدام مثل هذه الأدوات القوية الجهد؟

إن أول دليل يقع فى أصل علوم الإدارة، وهذا الأصل يعتبر شيئاً غير عادى تماماً. إن كل نظام بشرى بدأ بمحاولة بدائية لتعريف موضوع هذا النظام. إلا أن علوم الإدارة بدأت بمفاهيم وأدوات تم تطويرها بين مجموعة كبيرة من أنظمة أخرى لها أغراضها الخاصة، وقد تكون قد بدأت باكتشاف متهور قام أسلوب فنى خاص بالرياضيات بتطبيقه من قبل فى العالم المادى، وأمكن أيضاً تطبيقه فى دراسة العمليات الخاصة بمنشأة العمل الحر.

وكانت النتيجة هى أنه لم تقم علوم الإدارة بتركيز كثير من عملها على أسئلة مثل «ما هى منشأة الأعمال الحرة؟» و «ماهى الإدارة؟» و«ماذا تقوم به كل من المنشأة والإدارة من عمل، وماذا تتطلبان؟» ولكن علوم الإدارة ركزت على: «أين يمكننى استعمال حيلتى الماهرة الجميلة؟» فلقد تم التركيز على المطرقة بدلاً من التركيز على دق المسمار أو بناء المنزل. ونجد فى ما تم كتابته عن بحوث العمليات أن هناك عدة دراسات ضمن 155 تطبيقاً خاصاً بالبرمجة الطويلة، مع أنى لم أر أى دراسة تم نشرها عن «الفرص الخاصة بالعمل الحر وخواصها».

إن هذا يشير إلى فداحة سوء فهم علماء الإدارة عن ماهية كلمة «علمى»، فهى كلمة على عكس ما يعتقده علماء الإدارة بأنها مرادفة لمعنى «التقدير الكمى»، فإذا كان هذا صحيحاً... فإن علم التنجيم سيكون هو ملك العلوم. فالكلمة لا تعنى القيام بتطبيق الأسلوب العلمى، لأن المنجمين يراقبون ظواهر خاصة، ويستنبطون التعميم من الفرضية، ثم يقومون باختبار هذه الفرضية بالملاحظة المنتظمة. إلا أن علم التنجيم علم تطير ومعتقدات خرافية، بسبب افتراضاته الطفولية عن وجود منطقة بروج فى السماء، وأن بها علامات خاصة، وأن تشابهها الخيالى بمخلوقات أرضية مثل السمكة أو الأسد يحدد صفاتها وخواصها. (بينما هى لا تتعدى كونها وسائل تذكرية لملاحى العهد الماضى).

إن كلمة «علمى» تفترض تعريفاً عقلانياً لعالم العلوم، أى للظاهرة التى تعتبرها حقيقية وذات معنى. وتعتبرها افتراضاً أساسياً مناسباً ومتوافقاً ومفهوماً. كما يجب تحديد عالم العلوم ووضع افتراضات أسياسية له، حتى ولو كانت تقريبية، على أن يتم ذلك قبل تطبيق الأسلوب العلمى، وإذا لم يتم هذا، فلن يمكن تطبيق الأسلوب العلمى. وإذا تم

ذلك بطريقة سليمة، أصبح من الممكن استخدام الأسلوب العلمي بقوة. وعلى علم الإدارة القيام بهذا العمل الخاص لتحديد عالمه الخاص. فإذا ما تم له ذلك، فسيكون كل ما تم من الأعمال حتى الآن أعمالاً مثمرة، ويمكن اعتبارها كتحضير وتدريب للأداء الحقيقي. إن أول مهمة لعلم الإدارة، هو تحديد طبيعة المواد موضوع البحث وقد يشمل هذا الرؤية الخاصة بأن منشأة الأعمال الحرة مكونة من أفراد من البشر. وعليه تكون الافتراضات والآراء والأهداف وحتى أخطاء الناس (خاصة المديرين) ما هي إلا حقائق لدى عالم الإدارة، وأي عمل فعال في علم الإدارة، يجب أن يبدأ بتحليل ودراسة هذه الحقائق.

وبدءاً بمعرفة ما هو مطلوب دراسته، على علم الإدارة بعدئذ أن يقيم افتراضاته، التي تتضمن الحقيقة المهمة في أن منشأة الأعمال الحرة تعيش في مجتمع واقتصاد يخدم في محيطه أقوى الأقوياء. ذلك المجتمع والاقتصاد الذي يمكنه طرد أي قوة دون رحمة، وأن أضعف قوة يمكنها التأثير وإعادة صياغة الاقتصاد والمجتمع بدلاً من أن تتلاءم معهما. إن كل هذا يعني أن منشأة الأعمال الحرة تعيش في حالة تكيف اقتصادي واجتماعي غاية في التعقيد.

ويجب أن تشمل الافتراضات الأولية الأفكار التالية :

1 ـ إن منشأة الأعمال الحرة لا تنتج أشياءً أو أفكاراً، ولكنها تنتج قيماً محددة بواسطة البشر، لأن أجمل ماكينة في تصميمها، لا تمثل سوى قطعاً من الحديد، ما لم يكن لها استخدام وفائدة للعميل.

2 ـ إن القياسات في منشأة الأعمال الحرة معقدة للغاية، وهي في نفس الوقت اعتبارية جداً ومادية لدرجة مثيرة للدهشة.

3 ـ إن النشاط الاقتصادي هو إيداع للموارد الحالية في مستقبل غير معروف أو مضمون. وهو بعبارة أخرى التزام بالآمال بدلاً من الالتزام بالحقائق. إن روح المغامرة والمخاطرة واتخاذها تكون العمل الرئيسي لمنشأة الأعمال الحرة. ولا تتخذ المخاطرة بواسطة المديرين فقط ولكن بواسطة المنظمة بالكامل وبواسطة كل من يسهم بالمعرفة، أي بواسطة كل مدير وكل مهني متخصص. إن هذه المخاطرة تختلف عن المخاطرة التي تتخذ في الاحتمالات الخاصة بخبير الإحصاء، لأنها مخاطرة الحدث المتفرد، والخروج عن النمطية غير القابلة للنقض.

4 ـ وهنا تغير غير قابل للنقض داخل وخارج منشأة الأعمال الحرة باستمرار، فهي

فى الحقيقة تعيش كعامل مساعد على التغيير فى المجتمع الصناعى، ويجب أن تكون قادرة على القيام بطفرة ذات معنى حتى تتلاءم مع الظروف الجديدة والابتكارات ذات المعنى، للقيام بتغيير الظروف.

وعادة ما يتم ذكر بعض مما سبق فى مقدمة الكتب الخاصة بالإدارة ، إلا أنها لاتذكر سوى فى المقدمة فقط..... ولكى تسهم علوم الإدارة فى فهم منشأة العمل الحر، وتصبح «علوماً» يجب أن تكون الافتراضات السارية الآن هى التركيب النسجى لعملها. ومن الطبيعى أننا نحتاج إلى التقدير الكمى، ولو أن من شأنه أنه يأتى متأخراً بعض الشئ فى تطوير النظام. ونحن نحتاج إلى الأسلوب العلمى، وإلى العمل فى مجالات وعمليات خاصة عملاً دقيقاً مفصلاً. إلا أننا نحتاج فوق كل شئ إلى الصفة الخاصة لمنشأة الأعمال الحرة، والافتراضات الفريدة الضرورية لدراستها. وعلى هذا الأساس من الرؤيا يجب أن نبنى.

إن المطلب الأول من علم الإدارة هو إذاً، أن يحترم نفسه بدرجة كافية كنظام حقيقى متميز.

الخوف من مواجهة المخاطر

والأمر الثانى الذى تحتاجه علوم الإدارة المستخدمة اليوم هو التأكيد من خلال الكتابة الأدبية عنها، ومن خلال عملها، على الإقلال من المخاطر إلى الحد الأدنى أو إزالتها كهدف وغرض نهائى لعملها.

إن محاولة استبعاد المخاطر فى منشأة الأعمال الحرة هو أمر خاطئ؛ فالمخاطرة متأصلة فى عملية إيداع الموارد الحالية فى آمال المستقبل. وحقيقى أن التقدم الاقتصادى يمكن تعريفه على أنه القدرة على مواجهة المخاطرة الكبيرة، إلا أن محاولة استبعاد أو إقلال هذه المخاطر سيجعلها غير منطقية وغير محتملة. وسينتج عن ذلك المخاطرة الأعظم وهى الجمود.

ويجب أن يكون الهدف الرئيسى لعلم الإدارة هو تمكين منشأة العمل الحر من اتخاذ المخاطرة الصحيحة. بل تمكينه من اتخاذ مخاطر أكبر، وذلك عن طريق إيجاد المعرفة والفهم للمخاطر البديلة والآمال البديلة، وعن طريق تعريف الموارد والمجهودات المطلوبة للحصول على النتائج المرجوة، وتعبئة الطاقات والإسهامات، وبقياس النتائج مقابل

الآمال، وبالتالى إيجاد وسائل للتعديل المبكر للقرارات الخاطئة أو غير المناسبة.

وقد يبدو هذا مجرد مغالطة فى الشروط والبنود. إلا أن الاصطلاح الخاص بالوصول إلى المخاطر إلى أدنى حد يسبب كرهاً لاتخاذ المخاطر، أى كرهاً لمنشأة الأعمال فى مؤلفات علم الإدارة. وأغلبها كان صدى لصوت مؤيدى علماء التقنيات فى الجيل الماضى، لأنها كانت تريد أن تخضع منشأة العمل الحر للأساليب الفنية. وكانت ترى النشاطات الاقتصادية كمجال للعزم المادى، وليس تأكيداً وممارسة للحرية والقرارات المسئولة. وهذا هو أسوأ من أن نكون على خطأ. وهو عدم احترام لموضوع البحث، ولايتحمله أى علم أو أى عالم، وهو إفساد لأفضل عمل جاد ولأفضل الأفراد المجتهدين.

إن المطلب الثانى لعلم الإدارة هو أن يأخذ موضوعه المطروح للبحث بجدية.

ما يجب على المديرين معرفته

يلام المديرون على وجود الفجوة بين الإسهام الممكن والإسهام الفعلى لعلوم الإدارة. إن نصيب المدير من هذا اللوم كبير للغاية، والإسهام الذى يجب أن يقوم به فى هذا الشأن هو احتياجه البالغ لعلم الإدارة وعلماء الإدارة. إن شكوى علماء الإدارة من المديرين ودون أى مواربة هى اللغو والهراء. وهى شكوى بأن المديرين لا يكلفون أنفسهم مشقة تعلم علوم الإدارة ويظلون جهلاء. إننا إذا طلبنا من مستخدم الأداة تفهم ما يحدث أثناء صنع الأداة، فإن ذلك يعد اعترافاً بعدم كفاءة صانع الأداة، لأن مستخدم الأداة لا يجب أن يعرف أى شئ عنها. والمشكلة الأساسية أخطر من عدم رغبة المديرين فى تعلم بعض الأساليب الرياضية القليلة، فهم قد فشلوا فى تحمل المسئولية الإدارية الخاصة بعلماء الإدارة وعلوم الإدارة، كما رفضوا قبول حقيقة أن عالم الإدارة، مثله كمثل أى مهنى متخصص عالى القدر، يعتمد على المدير فى توجيهاته ودرجة تأثيره، وتركوا علوم الإدارة دون إدارة، وبهذا الشكل يكونون مسئولين عن انحدارهم إلى «صندوق الخدع» أو «حقيبة الآلات الإدارية» التى تجبرهم فى كثير من الحالات على الإجابة عن أسئلة لا وجود لها.

عند بدء ظهور علوم الإدارة، لم يفكر المديرون ملياً فى الإسهامات التى يمكن لهذه العلوم القيام بها، وما يجب على هذه العلوم القيام به. ذلك على الرغم من تحمس المديرين الواضح لهذه العلوم، ونحن نعلم تماماً ماذا يحتاج المديرون: ألا وهو فيض منتظم من المعلومات للقيام باتخاذ مخاطر صنع وإصدار القرارات لمنشآت الأعمال فى ظل تكنولوجيا واقتصاد ومجتمع سريع التغير وبالغ التعقيد.

إن الأمر يحتاج إلى أدوات لقياس الآمال والنتائج وهى: وسائل فعالة للرؤية العامة والاتصال بين المتخصصين المحترفين العاملين الذين يملك كل منهم معرفته ومنطقه ولغته الخاصة به، والذين يحتاج الأمر إلى مجهوداتهم المتضامنة لصنع القرارات الخاصة بمنشأة العمل الحر وجعلها فعالة حتى يمكن الحصول على نتائج.

إن المديرين يحتاجون إلى شئ يمكنهم تعلمه ويمكنهم تدريسه لأن عالمنا يحتاج إلى عدد كبير للغاية من الأفراد ذوى الرؤية والكفاءة الإدارية، بدلاً من الاعتماد على حدس قلة من العباقرة، ويحتاجون إلى تعميمات ومفاهيم نظام خاص يمكن تعلمه ويمكن تدريسه. يتضح هذا عندما ننظر إلى الأماكن القليلة التى قدمت فيها العلوم الإدارية نتائج. وسنجد فى كل حالة من هذه الحالات أن توفر النتائج لم يكن بسبب قيام العلماء بأعمال لم يقوموا بها من قبل فى كل مكان، ولكنها جاءت نتيجة لأن المديرين قاموا بطرح الأسئلة المناسبة وقاموا بإدارة علوم الإدارة.

هناك مثال على ذلك هو شركة صناعية كبرى ذات خط إنتاج عريض، تبيع مباشرة للجمهور من خلال الآلاف من المنافذ مثل المتاجر والسلاسل من المتاجر المخفضة السعر. لقد قام مديروها التنفيذيون بزيارة علمائها الإداريين وقالوا لهم: «إن الكل يعرف أن مد أجل الائتمان لتجار الجملة والتجزئة، هو الطريق السليم للحصول على مبيعات أكثر. كما أن الكل يعرف أن هناك نقطة تكون فيها زيادة أى مخاطر أخرى فى الائتمان ستفوق حجم المبيعات الإضافية، فهل هذه هى الفروض السليمة التى يجب أن نبنى عليها سياستنا فى البيع والائتمان؟» وبعد ستة شهور حضر لديهم علماء الإدارة وقالوا لهم: «لا، فهذه افتراضات خاطئة، فإن ما يعرفه الكل ليس بصحيح، والصحيح هو أنه فى صناعتنا هذه، يمكنكم الحصول على مبيعات إضافية بإمداد الائتمان لأكبر وأفضل العملاء، لأنهم مخاطر طيبة للائتمان. وكذا لأصغر وأسوأ العملاء، لأنهم أيضاً أضعف مخاطر الائتمان. إلا أنكم لا تستطيعون الحصول على مبيعات إضافية عن طريق مد أجل الائتمان للعملاء المتوسطين، والذين هم أيضاً مخاطر متوسطة للائتمان». ونتيجة لهذا قامت الشركة بتغيير سياستها، وقامت بقطع الائتمان من الحسابات الصغيرة، وبينما فقدت بعض المبيعات، فقد حسنت أداءها فى المبيعات والائتمان. كما قامت بمد الأجل فى ائتمان الحسابات الكبيرة. والآن أصبحت الكمية الكلية من الديون التى قامت بمد آجالها، أقل من الكميات التى كانت تمد آجالها عندما كانت سياستها فى الائتمان محددة للغاية، وهى الآن لديها تفهم معقول

للعلاقة بين الائتمان والمبيعات ومخاطرة الائتمان.

والمثال الأكثر إفادة علمياً هو الحالة الخاصة بمستشفى كبير فى مدينة كبيرة، والتى قامت بسؤال علمائها الإداريين: «هل يمكنكم إيجاد أى نموذج للسير على نهجه من ناحية الضغط الكبير للمرضى، تمكننا من جدولة الخدمات الرئيسية للمستشفى والتخطيط المستقبلى لاستخدام الخدمات والمرافق وطاقم الموظفين؟ إن هذه هى مشكلتنا الرئيسية. إلا أننا لا نعلم إذا كنا نقوم بطرح السؤال الصحيح أم لا».

ولقد بيّن العلماء الإداريون بعد سنتين من العمل الجاد، بأن هناك نماذج محتملة طويلة الأجل وقصيرة الأجل. فقد وجدوا أنه من المحتمل التنبؤ باستخدام المرافق النادرة مثل حجرات الأشعة والفنيين بها، والمعامل الطبية، وغرف العمليات وما إلى ذلك، وأيضاً التنبؤ بمدد بقاء المرضى وبالتالى مدد استخدام طاقة الغرف والأسرّة. ولكنهم قالوا أيضاً «إنكم لا تسألون السؤال الصحيح فى مجال معين وهو: «ما هى أنواع الأسرّة التى نحتاجها وكم سرير نحتاج؟» فكل الأسرّة هنا هى أسرّة لمرضى ذوى أمراض خطيرة، أى أسرّة تتطلب استثماراً كبيراً فى رأس المال، إلا أن ثلث المرضى هم الذين يحتاجون لهذا النوع من الأسرّة وهذا النوع من المرافق، وثلث آخر يحتاج إلى أسرّة نقاهة تكلف أقل من نصف ثمن الأسرّة المخصصة للحالات المرضية الحادة. ولا يحتاج الثلث الأخير إلا إلى غرفة مثل غرف الفنادق الصغيرة بأقل خدمة وأقل حد من الاستثمار لرأس المال.

وبكلمات أخرى.. فإن المديرين عليهم أن يفكروا ملياً فى المجالات التى يرغبون فى اختبار الافتراضات الأساسية فيها، حتى يمكنهم دفع علم الإدارة إلى الإسهام فى هذه المجالات. إن المديرين يتوقعون أن يقوم علماء الإدارة بالتقدم بالأجوبة عن أسئلة لم يطرحها أحد عليهم. فهم يتوقعون أن عالم الإدارة، أى الفنى المتخصص، يعرف مطالب ومشاكل وأسئلة منشأة العمل الحر بدرجة أفضل مما يعرفها المدير. وهم فوق كل هذا يتوقعون إجابات نهائية فاصلة. إلا أن القوة العظيمة لعلم الإدارة هى قدرتها على طرح الأسئلة، وذلك سواء أكانت أساليبها أساليب علوم طبيعية أم اقتصادية أم علوم اجتماعية. لأن الأجوبة فى منشأة العمل الحر ما هى إلا آراء، ودائماً ما تكون اختياراً بين عدة خيارات مختلفة ومخاطر مجهولة، ودائماً ما تكون خليطاً من المعرفة والخبرة والآمال.

ولكى نجعل العلوم الإدارية قادرة على الإسهام.. فإنه يجب على المديرين مطالبتها بتعريف الأسئلة الصحيحة الواجب طرحها.

يتوقع المديرون أن تتقدم العلوم الإدارية بالحل الأمثل. إلا أن علوم الإدارة لا يمكنها التقدم إلا باختيارات متاحة للمديرين. ومن المنتظر أن يقولوا: «هذه هي أربعة أو خمسة مسارات عمل مختلفة، ولا يوجد بينها مسار كامل محكم. فلكل مخاطره ومجهولاته وحدوده وتكلفته، وكل مسار منها يستوفي إحدى المواصفات المطلوبة المهمة على أقل تقدير. وأنت كمدير يجب أن تختار بينها، وأن تقرر إحداها، بحيث يكون أقلها ضرراً. إن اختيارك سيكون قرارك الخاص، وسيكون رأيك فيما يمكن للشركة من اتخاذه من مخاطر، وسيكون حكمك هو الذي يختار بين الأشياء الممكن التضحية بها والأشياء التي يجب التمسك بها، إلا أنك الآن تعرف على الأقل ماهية أو نوعية الخيارات المتاحة لك. لا توجد حلول فيما يختص بالمستقبل، بل يوجد فقط اختيار مسارات للعمل، كل منها غير كامل وكل منها محاط بالمخاطر والمجهول. كما أن كلاً منها يتطلب مجهودات مختلفة، ويتضمن تكلفة مختلفة، إلا أنه لا يوجد شئ يساعد المدير أكثر من تعرفه على الخيارات المتاحة له، وما تدل عليه هذه الخيارات. وهذا هو ما يمكن أن يوفره عالم الإدارة بدرجات مختلفة من الدقة.

وأخيراً.. يجب أن يتوقع المدير أن يقوم علماء الإدارة بإمداده بتفهم أكثر وليس بقواعد. فالقواعد هي أدوات عالم الإدارة، ولا أهمية لها عند المدير، فإذا لم يتمكن المدير من افتراض أن عالم الإدارة يعرف حرفته تماماً، فالأجدر به أن يختار لنفسه عالماً إدارياً آخر غيره. إلا أن التفهم، بمعنى الرؤية الثاقبة في الشئ الذي يدور حوله القرار، هو الشئ الذي يجب على المدير اعتبار عالم الإدارة مسئولاً عنه. إن الشئ الذي يمكن، بل ويجب، أن تسهم فيه علوم الإدارة هو التفهم التام بأن أي قرار ما قد يبدو قراراً يخص الصناعة، لكنه في الحقيقة قرار يخص التسويق، وهو قرار يختص بما سيطلبه العملاء، وبما سيدفعون فيه المال لشرائه. يجب أن يتوقع المدير أن يسمع من علمائه في الإدارة الآتي: «إن المشكلة التي خصصتنا لها هي المشكلة الخطأ، وهذه هي المشكلة التي يجب أن نعمل على حلها».

إن أكبر إسهام قامت به مجموعة من علماء الإدارة، لشركة الأدوية التي قامت بتوظيفهم لم تكن على شكل حلول. بل كانت على شكل كلام للإدارة جاء فيه: «إن جميع مجهوداتكم وطاقاتكم وانتباهكم تتركز على المنتجات الجديدة. إلا أن ثلاثة أرباع دخلكم اليوم، وفي المستقبل القريب، ستأتي من الأدوية الموجودة بالمخازن منذ ثلاث سنوات، فلا

أحد يقوم بإدارتها أو بيعها أو حتى يعرف ماذا يفعل حيالها. بل إنه لا أحد لديه أدنى اهتمام بها، إن الشئ الوحيد الذى نعرفه هو أن الطريقة فى حفظ الأدوية القديمة فى السوق أمر يختلف تماماً عما هو مطلوب لطرح أدوية جديدة. إلا أننا لا نعرف ما تتطلبه إدارة خط إنتاج قائم لأدوية قديمة مثبتة فى السوق من قبل. وهذا هو الشئ الذى يجب أن ندرسه».

إن المفاتيح فى جعل العلوم الإدارية علوماً منتجة هى المطالب والآمال الأربعة التالية:

- أن علماء الإدارة يختبرون الافتراضات،
- وأنهم يعرفون الأسئلة الصحيحة المفروض طرحها،
- وأنهم يضعون صيغة معينة للخيارات وليس للحلول،
- وأنهم يركزون على التفهم، وليس على صيغ معينة،

وهى كلها مبنية على الافتراض بأن علوم الإدارة ليست أساليب حسابية أو إحصائية ولكنها أدوات تحليلية، فهى تفترض أن الغرض من علوم الإدارة هو المساعدة فى التشخيص، إن علوم الإدارة ما هى إلا نظرات ثاقبة، وليست وصفات طبية، أو دواءً سحرياً. ولكنها تحتاج لأن يأخذ المديرون المسئولية الخاصة بعلوم الإدارة، كما أنها تحتاج إلى أن يقوم المديرون بإدارة هذه الأدوات، وتحتاج من المديرين أن يقرروا من خلال علاقتهم الوطيدة لعلماء الإدارة، ما يجب أن يقوم هؤلاء العلماء بعمله. وأنها لا يجب أن تعمل فى أشياء تهم علماء الإدارة وتتمشى مع أدواتهم، بل عليها أن تعمل فى مجالات يحتاج فيها المدير إلى التفهم. وإذا ما كانت هذه المجالات غير صالحة لاستخدام هذه الأدوات، مثل المجالات التى يكون التقدير الكمى فيها صعباً أو مستحيلاً، فإن هذا لا يجب أن يصد المديرون أو علماء الإدارة. إن النظر الثاقب والتفهم وترتيب الأسبقيات والشعور بتعقيدات مجال ما، له نفس أهمية النماذج الحسابية الأنيقة، وهو مفيد للغاية وعلى درجة علمية أكبر، لأنه يعكس عالم المدير الحقيقى ومهامه.

إن تحويل علوم الإدارة من طاقة كامنة إلى أداء، هو أمرمتوقف على المدير. ولكى يقوم بهذا، عليه تفهم كنه علوم الإدارة، وما يمكنها القيام بعمله، كما أن عليه تفهم الحدود الغريبة الخاصة الكامنة فى علوم الإدارة نتيجة لمنشأها وتاريخها. وأهم شئ هو أن يُفهم أن علوم الإدارة هى أدوات المدير، وليست أدوات علماء الإدارة، والأمر متروك للمدير أن يركز هذه الأدوات على المهام الإدارية، وأن يوجهها إلى الإسهام الإدارى.

التنظيم الإدارى

إن أقدم مجال تمت دراسته بدقة من مجالات الإدارة هو التركيب التنظيمى. إلا أننا نواجه مطالب جديدة فى التنظيم لا يمكن للهياكل التنظيمية المعروفة والمختبرة جيداً والخاصة بالتنظيمات الوظيفية والتنظيمات اللامركزية، أن تفى بها. فهناك هياكل تنظيمية جديدة آخذة فى الظهور، مثل «فريق المهمة الخاصة» و«الشبه لا مركزية» وهيكل «النظم». ولقد تعلمنا أن التنظيم لا يبدأ بالهيكل، ولكنه يبدأ ببناء الوحدات، وأنه لا يوجد هناك تصميم واحد صحيح أو عالمى، ولكن تحتاج كل منشأة إلى تصميم النشاطات المناسبة لمهمتها واستراتيجيتها، وأن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من العمل، وهى العمليات التنفيذية والابتكار والإدارة العليا، وهى أعمال تتطلب أن تكون مبنية تحت نفس السقف التنظيمى، وأن يكون التركيب التنظيمى مركزاً على المهمة وعلى الفرد، وأن يكون لديه محور للسلطة ومحور للمسئولية.





احتياجات جديدة ومداخل جديدة

التأكيد على التركيب التنظيمى فى طفرة الإدارة. والسبب فى هذا. خطر التركيب الخاطئ. أهمية التنظيم لمنشآت الأعمال الصغيرة. أجوبة الأمس النهائية - «وظائف» فايول Fayol، و«اللامركزية الفيدرالية» الخاصة ب «سلون». الافتراضات التقليدية والاحتياجات السائدة. ما تعلمناه. أول خطوة هى تعريف وحدات البناء. «التركيب يتبع الاستراتيجية». النشاطات المهمة للغاية. الأنواع الثلاثة للعمل: العمليات التنفيذية والإدارة العليا والابتكار. ما لا يجب أن نتعلمه. «التركيز على المهمة» مقابل «التركيز على الفرد». «النظام الهرمى» مقابل «النظام الحر». «المحامى الدستورى» مقابل «المعلم». من التنظيم «أحادى المحور» إلى التنظيم «المتعدد المحاور». «يجب أن تكون هناك إجابة واحدة أخيرة».

لا توجد نهاية لدراسات التنظيم، وقد تكون هذه هى الشكوى التى يشكوها المؤلفون اليوم، لأن دراسات التنظيم المؤدية إلى إعادة تنظيم الشركات والقطاعات والوظائف، كانت واحدة من أعظم «صناعات النماء» فى الأحقاب القليلة الماضية. إن جميع الجهات، سواء

أكانت الإدارات الحكومية أم القوات المسلحة أو معامل البحوث أم أبرشية كاثوليكية أم إدارة جامعية أم مستشفى بالإضافة إلى العدد اللانهائى من منشآت الأعمال الحرة، تبدو كلها وكأنها مشغولة فى إعادة تنظيم أو يجرى إعادة تنظيمها. ومنذ ثلاثين عاماً اهتم مستشارو الإدارة أساساً بدراسة العمل، وبالتدفق الإنتاجي والتدريب على المبيعات. وحصلوا على غالبية المهمات الموكولة إليهم وأكبر إيرادات من دراسات التنظيم، خاصة للشركات الضخمة والإدارات الحكومية وكان ذلك فى ستينيات هذا القرن. وحتى بنك إنجلترا الذى لم يسمح لأجنبى بدخول أبوابه منذ مائة عام تقريباً، تمت إعادة تنظيمه بواسطة شركة استشارية أمريكية كبيرة، ولإضافة المهانة إلى الجرح، كانت حكومة العمال هى التى فرضت على البنك الدراسة التنظيمية.

إن هناك أسباباً للاهتمام بالتنظيم وبالاعتقاد الراسخ بأن التركيبات التنظيمية أو التركيبات الجديدة التى نمت قد لا تكفى احتياجات المؤسسات. هذا علاوة على أننا عرفنا مخاطر التركيب التنظيمى الخاطئ: فإن أفضل هذه التركيبات لا تضمن النتائج والأداء. ولكن التركيب الخاطئ يضمن عدم الأداء. فكل ما ينتجه هو الاحتكاكات والإحباطات. ويسلط التنظيم الباطل الأضواء على القضايا الخاطئة ويصعد الاهتمام بالخلافات الهامشية ويثير ضجة كبيرة حول لا شئ. كما أنه يزيد من نقاط الضعف والنقص بدلاً من نقاط القوة. وهكذا نجد أن التركيب التنظيمى السليم هو المطلب الذى يجب أن يسبق مطلب الأداء.

إن منشأة الأعمال الصغيرة تحتاج إلى بناء سليم تماماً كما تحتاجه منشأة الأعمال الكبيرة. بل قد يكون هذا البناء أصعب فى تخطيطه. ولم يكن هناك اهتمام بمنشآت الأعمال الصغيرة حتى زمن قريب، بل كان الاهتمام منصباً على منشآت الأعمال الكبرى فقط، ومن الأمثلة على الاهتمام بمنشآت الأعمال الكبرى هو المثال الخاص بـ «ألفريد سلون» وهيكله التنظيمى الخاص بشركة «جنرال موتورز» فى العشرينيات.

إننا اليوم نعرف أن التنظيم أصبح صعباً، خاصة عندما تنمو منشآت الأعمال الصغيرة مكونة منشآت أعمال متوسطة، وعندما يتحول العمل البسيط السهل إلى عمل

معقد (انظر الفصل الخامس ـ الجزء الثالث). إن منشأة الأعمال الصغيرة التى تريد النمو إلى منشأة أعمال متوسطة، عليها إذاً أن تفكر ملياً وتستنبط التنظيم المناسب الذى يمكنها فى نفس الوقت من القيام بوظيفتها كمنشأة أعمال صغيرة، تكون قادرة على النمو إلى منشأة عمل أكبر فى الحجم. وبالمثل.. فإن منشأة الأعمال ذات المنتج الواحد والسوق الواحدة، ستواجه مشاكل تنظيمية حرجة فى اللحظة التى تضيف فيها أقل قدر من التنوع أو التعقيد فى العمل. وحتى الخمسينيات.. كان يجب إقناع المديرين بالاهتمام بتنظيم العمل، وبتصميم التركيب التنظيمى.

إن المعارضة العنيدة لإعادة تنظيم شركة «جنرال إلكتريك» فى بداية الخمسينيات، لم تأت من معارضى المقترحات الجذرية، بل جاءت من مديرى «جنرال إلكتريك» الذين لم يروا حاجة إلى القيام بأى تغيير فى التنظيم. واعترفوا أن التركيب الموروث كان خليطاً مجنوناً لا شكل له، وقد شبت الشركة عن طوقه منذ زمن طويل. وتساءلوا: «لماذا نضيع وقتنا على التنظيم؟ إننا نصنع ونبيع التربينات، فلماذا نبحث عمن يفعل ماذا؟» لقد استمر رد الفعل هذا لمدة عشر سنين بواسطة عديد من المديرين، بعد أن قام «بول تشامبرز» Paul Chambers ـ وكان يعمل كمدير تنفيذى بشركة الصناعات الكيميائية الامبريالية الإنجليزية ـ بمعالجة التركيب التنظيمى للشركة العملاقة التى كانت قد نمت حديثاً.

أما اليوم، فإننا ـ على العكس ـ نحتاج إلى إقناع المديرين بعدم الاندفاع إلى الدراسات التنظيمية، وألا يفتتنوا بإعادة التنظيم كنهاية فى حد ذاتها، أو كحل بديل للتخطيط الاستراتيجى والقرارات الخاصة بالعمل التنفيذى.

أجوبة الأمس النهائية

وعندما نتقبل الفكرة بأن التركيب الإدارى والتنظيمى أمران حيويان للغاية، فهذا معناه أننا نشب عن طوق الأمس الخاص «بالأجوبة النهائية».

لقد حصلنا مرتين على «الأجوبة النهائية» الخاصة بالتنظيم فى تاريخه القصير. وكانت أول مرة عام 1910، بعد أن قام «هنرى فايول» Henri Fayol رجل الصناعة الفرنسى بالتفكير فى ماهية وظائف الشركة الصناعية، وذلك عندما كان العمل الصناعى

هو المشكل التنظيمى المهم والحقيقى.

وبعد جيل كامل ، أمكننا أن نقول مرة أخرى «لقد عرفنا»، فقد أعطانا «فايول» «الإجابة» عن العمل الصناعى ذى المنتج الوحيد. ثم قام «ألفريد سلون» بالخطوة التالية أثناء تنظيمه لـ «چنرال موتورز» فى أوائل العشرينيات. فقد وجد «الإجابة» على تنظيم الشركة الصناعية الكبيرة المعقدة التركيب.

إن المدخل الخاص «بسلون» والذى استخدم التنظيم الوظيفى لـ «فايول» للوحدات الفرعية و«القطاعات» الفردية، والذى قام بتنظيم منشأة العمل الحر نفسها على أساس «اللامركزية الفيدرالية»، أى على أساس لا مركزية السلطة ومركزية الرقابة، أصبح هذا المدخل بعد الحرب العالمية الثانية هو النموذج المستخدم عالمياً، خاصة فى المنظمات الكبيرة.

وبعد جيل آخر، وفى بداية السبعينيات، أصبح من الواضح أن نموذج «چنرال موتورز» لم يعد مناسباً للحقائق أو للتحديات الكبيرة فى المنظمات، بقدر تناسب نموذج «فايول» للحقائق الخاصة لمنشآت الأعمال الحرة الكبيرة والتى واجهها «ألفريد سلون» عندما حاول جعل «چنرال موتورز» قابلة للإدارة.

ولم يتفوق أى نموذج آخر حتى الآن على نماذج كل من «فايول وسلون» من حيث تناسبها للحقائق التى عادة ما تواجه مهندسو ومصممو التركيبات التنظيمية. إن التنظيم الوظيفى لـ «فايول» لا يزال هو الطريقة الأفضل لبناء وتركيب منشأة العمل الحر الصغيرة، خاصة منشأة الأعمال الصناعية الصغيرة. كما أن التنظيم اللامركزى الفيدرالى لـ «سلون» مازال هو أفضل تنظيم يناسب الشركة الكبرى المتعددة المنتجات.

وخلال الأحقاب التى مضت منذ الحرب العالمية الثانية، لم تقترب أى من التصميمات الجديدة الخاصة بالتركيبات التى ظهرت (انظر الفصول 17-20 الجزء الثانى) ، من تحقيق مواصفات التصميم للتركيب التنظيمى، مثل ما حققه التنظيم الوظيفى واللامركزية الفيدرالية (عندما يكونان مناسبين). وهناك كثير من الحقائق التى يجب تنظيمها وبناءها والخاصة بالمؤسسات، والتى لا تناسب هذين النوعين من التركيب التنظيمى. وفى الحقيقة..

فإن الافتراضات التى من وراء أعمال «سلون وفايول» لا يمكن تطبيقها على احتياجات وتحديات المنظمات الكبرى.

الافتراضات التقليدية والاحتياجات السائرة

وقد تكون أفضل طريقة لإيضاح الاحتياجات السائرة للتركيب التنظيمى، هى مقارنة الصفات الرئيسية لشركة جنرال موتورز التى نجح «سلون» فى إعداد هيكلها التنظيمى مع الاحتياجات السائرة والحقائق للتنظيم والتركيب، وذلك لبيان الفروق.

1 - إن «جنرال موتورز» هى منشأة عمل حر صناعى ينتج ويبيع سلعاً ذات تركيب هندسى عال. كما أن «فايول» كان أيضاً مهتماً بمنشأة عمل حر تنتج سلعاً مادية، إذ إنها كانت شركة متوسطة الحجم لاستخراج الفحم. أما اليوم.. فإننا نواجه تحدياً خاصاً بتنظيم منشآت الأعمال الكبيرة التى لا تعتبر منشآت أعمال حرة صناعية فى أساسها، وهى لا تنحصر فقط فى المؤسسات المالية الكبيرة ومنشآت تجارة التجزئة الكبيرة، بل إن هناك أيضاً شركات نقل عالمية، وشركات خاصة بالاتصالات، وشركات مصنعة، ومركز ثقل خاص بخدمة العملاء (مثل شركات الكمبيوتر)، ثم هناك بالطبع المؤسسات غير التجارية (الخدمية) والتى عولجت فى الفصول من (11 - 14- الجزء الأول).

إن هذه المؤسسات غير الصناعية، هى المركز الحقيقى للثقل لأى اقتصاد متطور. فهى التى توظف أغلب الناس، وتسهم وتأخذ النصيب الأكبر من الإنتاج القومى الإجمالى، وتمثل المشاكل التنظيمية الأساسية اليوم.

2 - إن «جنرال موتورز» هى منشأة عمل حر ذات منتج واحد، وذات تكنولوجيا واحدة ولها سوق تجارى واحد، وتعتبر أربعة أخماس مبيعاتها من السيارات وتختلف السيارات التى تبيعها هذه الشركة فى تفاصيلها مثل الحجم وقوة الموتور والسعر، إلا أنها منتج واحد فقط. وفى الحقيقة يتم تجميع أغلب السيارات فى الولايات المتحدة بواسطة هذه الشركة وبغض النظر عن اسمها، وتجمع الآن فى نفس المصنع وتحت إدارة مدير تجميع واحد وهو الرجل الذى يقف ليقول إن قسم «البونتياك» لن يجد «الشيفروليه» غريبة عليه، وحتى «أوبل» فى ألمانيا لن تحمل مفاجآت كبيرة له.

وعلى العكس من هذا.. فإن منشآت الأعمال الحرة اليوم هى منشآت أعمال ذات إنتاج متعدد وذات تكنولوجيا متعددة، وذات أسواق متعددة. وقد لا تكون متكتلة، إلا أنها متنوعة ومختلفة، ومشكلة منشآت الأعمال الحرة الرئيسية هى مشكلة لم توجد لدى «چنرال موتورز» ألا وهى مشكلة التنظيم المعقد والمتنوع.

3 ـ إن شركة «چنرال موتورز» ما زالت شركة أمريكية قبل كل شئ، وهى تلوح بحجمها الكبير للغاية فى الأسواق العالمية للسيارات. إلا أن الأسواق الأجنبية لا تلوح بحجم كبير لـ «چنرال موتورز». ففى أمريكا تهيمن «چنرال موتورز» على صناعة السيارات، إلا أنها لا تسيطر على سوق أخرى خلاف ذلك إلا فى أستراليا التى تعتبر سوقاً ثانوياً. وهى فى أوروبا تعتبر الرابعة فى السوق. ومن الناحية التنظيمية، فإن العالم خارج الولايات المتحدة هو عالم منفصل وخارجى بالنسبة لـ «چنرال موتورز». ومن الناحية التنظيمية فهى مازالت شركة أمريكية وتهتم إدارتها العليا بالسوق الأمريكى والاقتصاد الأمريكى وحركة العمالة الأمريكية وبالحكومة الأمريكية... وهكذا.

ولقد كانت الشركة المتعددة الجنسيات هى أسرع أنواع الشركات نمواً، وهى الشركة التى تهتم بعديد من البلاد وعديد من الأسواق.

4 ـ ونظراً لأن «چنرال موتورز» هى شركة ذات منتج واحد، وذات بلد واحد .. فإن المعلومات التى لديها لا تمثل مشكلة تنظيمية، ولا داعٍ للاهتمام بها. فكل من فى «چنرال موتورز» يتكلمون نفس اللغة، لغة صناعة السيارات، أو اللغة الإنجليزية بالطريقة الأمريكية. وكل فرد يعرف ما يعمله الآخر، أو ما يجب على الآخر عمله، لأنه قام بعمل مثله من قبل. ولذا يمكن لـ «چنرال موتورز» أن تنظم طبقاً لمنطق السوق، ومنطق السلطة والقرار. وهى ليست بحاجة لأن تهتم كثيراً بمنطق وتدفق المعلومات.

وعلى العكس من هذا.. فإن الشركات المتعددة الإنتاج أو التكنولوجيا أو الجنسيات، يجب أن تهتم بالتنظيم وفقاً لتدفق المعلومات، وأن تتأكد على الأقل من أن تركيبها التنظيمى لا ينتهك منطق المعلومات. ولهذا.. فإن «چنرال موتورز» لا تقدم أى إرشادات بهذا الخصوص، لأنها لم تكن مضطرة لمعالجة هذه المشاكل.

5 ـ إن أربعة من كل خمسة موظفين فى «چنرال موتورز» من عمال الإنتاج ، سواء أكانوا عمالاً يدويين أم كتبة لمهام روتينية. أى أن «چنرال موتورز» توظف قوة عمل الأمس بدلاً من قوة عمل اليوم. إلا أن مشكلة التنظيم اليوم تتركز فى عمل المعرفة والعامل المؤهل، فهى العناصر السريعة النمو فى أى منشأة عمل حر، وفى المؤسسات الخدمية، وهى قلب التوظف.

6 ـ لقد كانت «چنرال موتورز» منشأة أعمال «إدارية»، وليست منشأة أعمال ذات طابع مؤسسى الأعمال الحرة. إن قوة الطريقة الخاصة بـ «سلون» تقع فى قدرتها على الإدارة، والإدارة بطريقة سليمة لكل ما كان معروفاً وموجوداً عندئذ. ولم تكن «چنرال موتورز» شركة مبتكرة، كما أن صناعة السيارات بأكملها لم تقم بالابتكار من أيام ما قبل الحرب العالمية الأولى. (لقد كان هناك ابتكار فى «چنرال موتورز»، ولكنه كان إسهاماً من رجل واحد هو «تشارلز كترينج»، الذى كان مبتكراً عبقرياً على أعلى مستوى. ولكن «چنرال موتورز» نفسها لم تقم بالتنظيم لخلق طابع مؤسسى الأعمال الحرة أو الابتكار).

إن التحدى يتزايد فى مجال خلق طابع مؤسس الأعمال الحرة والابتكار. وما نحتاج إليه الآن هو التنظيم القادر على الابتكار بالإضافة إلى التنظيم الإدارى، ولا تقدم شركة «چنرال موتورز» لهذا أى إشارات. إن الحاجة إلى مداخل جديدة فى مجال التنظيم مازالت بنفس القدر عندما قام «فايول وسلون» بعملهما الرائد، تلك الفترة التى كانت فيها اللامركزية الفيدرالية تعتبر نموذجاً عالمياً، وكانت هى فترة الرواج للإدارة.

إلا أننا تعلمنا كثيراً منذ قيام جيل «فايول» بمعالجة التنظيم. وعرفنا ما هى الوظيفة، والمداخل الرئيسية، وما هى الأشياء التى تأتى أولاً، كما عرفنا ما الذى لن ينجح، وعرفنا ما يهدف إليه التركيب التنظيمى، وبالتالى عرفنا ما هو الاختبار الخاص لتصميم التنظيم الناجح.

ما تعلمناه

1 ـ أول شئ تعلمناه هو أن «فايول وسلون» كانا على صواب. لأن التركيب التنظيمى لا ينشأ من نفسه. إن الشئ الذى ينشأ من نفسه فى منظمة ما هو الفوضى

والاحتكاكات وسوء الأداء. إن التقاليد يمكنها أن تدلنا على مكان المشاكل وسوء الأداء ولكنها لا تساعدنا فى إيجاد الحلول لها. إن تصميم وبناء التنظيم يتطلب تفكيراً وتحليلاً ومدخلاً منظماً.

2 ـ لقد تعلمنا أن تصميم وبناء التنظيم ليست هى الخطوة الأولى ، فهى الخطوة الأخيرة. أما الخطوة الأولى فهى تعريف وتنظيم وحدات البناء الخاصة بالتنظيم، أى النشاطات التى سيضمها البناء النهائى، والتى ستحمل بدورها ثقل بناء الصرح النهائى.

إن هذا هو ما قام «فايول» بعمله فى وظائفه، ولم تتبع المتاعب من أن هذه الوظائف كانت مناسبة للشركات الصناعية فقط، فقد حاول «فايول» تصميم وظائفه طبقاً «للأعمال» التى تقوم بها هذه الوظائف.

ونحن نعلم الآن أن وحدات البناء تحدد بناء على «نوع الإسهام» الذى ستقوم به، كما أننا نعلم أن التصنيف التقليدى للإسهامات ـ أى الوحدات التنفيذية والوحدات المعاونة فى المفهوم الأمريكى لنظرية التنظيم ـ هو نوع من المعوقات للفهم أكثر من أن يكون عاملاً مساعداً.

إن تصميم وحدات البناء يعنى «الفترة الهندسية» لتصميم التنظيم، وهى توفير المواد الأساسية . ومثل جميع المواد، فإن هذه الوحدات لها صفاتها المحددة وهى تنتمى إلى أماكن مختلفة وتتناسب مع بعضها بطرق مختلفة.

3 ـ «الهيكل التنظيمى يتبع الاستراتيجية». إن التنظيم ليس أمراً ميكانيكياً. وهو ليس «تجميعاً»، ولا يمكن أن يكون تنظيماً «مسبق الصنع»، فالتنظيم هو موضوع عضوى ومتفرد وخاص بكل منشأة أعمال أو مؤسسة، لأننا نعلم الآن أن الهيكل التنظيمى يجب أن يتبع الاستراتيجية لكى يكون فعالاً وسليماً.

إن الهيكل التنظيمى هو الوسيلة للحصول على الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويجب أن يبدأ أى عمل خاص بالهيكل التنظيمى بالأهداف الاستراتيجية أولاً. وهذا هو أكثر النظرات الثاقبة الجديدة نجاحاً فى مجال التنظيم، وقد يكون هذا مفهوماً بالبديهة، وهو فى الواقع كذلك. إلا أن بعض الأخطاء الكبيرة فى بناء التنظيم تمت بواسطة فرض نموذج

ميكانيكى لتنظيم «نموذجى» أو «عالمى» على منشأة عمل حر قائمة.

إن الاستراتيجية، أى الإجابة عن الأسئلة: «ما هو عملنا، وما يجب أن يكون عملنا، وماذا سيكون عملنا؟» هى التى تحدد الغرض من الهيكل التنظيمى، وبالتالى تحدد النشاطات الحيوية المهمة فى منشأة العمل الحر أو المؤسسة الخدمية. والهيكل التنظيمى الفعال هو التصميم الذى يجعل هذه النشاطات قادرة على الأداء والعمل. وبدورها فإن النشاطات الحيوية هى «عناصر حمل الثقل» فى الهيكل التنظيمى الفعال. ولذا يجب أن يهتم تصميم التنظيم أولاً بالنشاطات الحيوية، أما الباقى فهو ثانوى.

ثلاثة أنواع للعمل

من خطأ الفهم أن نعرّف وحدات البناء على أنها أنواع العمل المختلفة، إلا أن هناك أنواعاً مختلفة من الأعمال فى كل منظمة مهما كانت صغيرة وبسيطة.

فهناك أولاً عمل خاص بالعمليات التنفيذية وهو العمل الخاص بإدارة ما هو موجود ومعروف والقيام ببنائه، واستغلال طاقاته الكامنة، ورعاية مشاكله.

كما أن هناك عمل الإدارة العليا، وهو عمل مختلف كما سيرد فى الفصول (من الفصل الأول - إلى الفصل الرابع - الجزء الثالث) وله مهامه الخاصة ومطالبه الخاصة.

وأخيراً هناك العمل الابتكارى، وهو أيضاً عمل مختلف (انظر الفصل الثالث عشر - الجزء الثالث) ويتطلب أشياء مختلفة من ناحية العمليات التنفيذية والإدارة العليا.

وكما سنرى فى الفصول التالية لهذا الجزء الثانى، أنه لا يمكن استخدام أى مبدأ من المبادئ الخاصة بالتصميم المتاحة، فى القيام بتصميم كل الأعمال الثلاثة المختلفة فهى تحتاج فعلاً إلى التنظيم ، وإلى التكامل فى تنظيم واحد شامل.

ما لا يجب أن نتعلمه

إن هناك بعض الأشياء التى لا يجب أن نتعلمها، فإن بعض المعارك الصارخة المضيعة للوقت فى نظرية التنظيم وممارسته تعتبر مجلبة للعار، فهى تفرض الرأى القائل:

«إما هذا وإما ذاك» مع أن الإجابة السليمة هى «كلاهما ولكن بنسب مختلفة».

1 ـ وأول هذه المعارك المؤسفة التى يجب نسيانها بسرعة، هى التى تقع بين التركيز على المهمة والتركيز على الفرد، وذلك فى تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمى. ولإعادة ما قيل من قبل (الفصل 4 الجزء الثانى)، يجب أن يكون الهيكل التنظيمى وتصميم الوظيفة مركزاً على المهمة، ولكن التعيينات يجب أن تناسب كلاً من الفرد واحتياجات الموقف. ولا داعى للخلط بين الاثنين والذى تصر عليه المناقشة القديمة المتعبة دون وجود مشكلة تستدعى ذلك. ونقول مرة أخرى إن العمل «موضوعى» و«غير شخصى». إلا أن العمل نفسه يتم بواسطة شخص ما.

2 ـ إن المناقشة الخاصة بالتنظيم الهرمى مقابل الشكل التنظيمى الحر، تعتبر مرتبطة بشكل ما بهذا الجدل القديم. إن نظرية التنظيم التقليدى لا تعرف سوى نوع واحد من الهيكل التنظيمى يستخدم فى الحالتين، حالة بناء الوحدات وحالة الهيكل التنظيمى بأكمله: المسمى بالتنظيم المتدرج ، أى الترتيب الهرمى الخاص بالرؤساء والمرؤوسين.

إن النظرية التنظيمية التقليدية تعتبر هذا الهيكل التنظيمى مناسباً لجميع المهام. واليوم نجد هناك نظرية تنظيمية أخرى على نفس الدرجة من العقيدة، ستصبح موضة جديدة، وهى تضمن أن يصبح الشكل والهيكل التنظيمى كما نريدهما فهما شكلان «حرّان»، وكل شئ مثل الشكل والحجم والمهام كذلك تنبع من العلاقات الشخصية. والحقيقة هى أن الغرض من الهيكل التنظيمى هو تمكين كل فرد من القيام بعمله. وأول شئ يمكن قوله بخصوص هذا الموضوع هو أنه من الخطأ اعتبار أن أحد هذه الأشكال هو الحزم والآخر هو الحرية، لان كمية الانضباط المطلوبة فى الشكلين واحدة، ولكن توزيعها مختلف.

إن النظام الهرمى كما يدعى النقاد لا يجعل الرئيس أكثر قوة، بل على العكس، فإن أول تأثير للتنظيم الهرمى هو حماية المرؤوسين ضد تعسف السلطة من أعلى. والتنظيم المتدرج أو الهرمى يقوم بهذا عن طريق التعريف بكل دقة للمجال الذى يملك المرؤوس فيه السلطة، وهو المجال الذى لا يمكن للرئيس التدخل فيه، إن هذا التنظيم يحمى المرؤوس بأن يمكنه من القول «إن هذا هو عملى المخصص لى»، كما أن حماية المرؤوس هى أيضاً

السبب من وراء إصرار المبدأ الهرمى على أن الفرد يجب أن يكون له رئيس واحد. وإلا فإن المرؤوس سيجد نفسه بين مطالب متضاربة وأوامر متضاربة، والمصالح والولاءات المتصارعة. إن المثل الريفى القديم يقول «من الأنسب أن يكون لك سيد واحد فاسد، عن أن يكون لك سيدان طيبان».

لقد تم إرساء أول هيكل تنظيمى للغرب الحديث فى القانون الكنسى للكنيسة الكاثوليكية منذ ثمانمئة عام مضت. فقد وضع تنظيماً متدرجاً محكماً. إلا أن أغلب الشروط فى القانون الكنسى التى تتعامل مع تنظيم وتركيب الكنيسة الكاثوليكية تعرف الأشياء التى لا يمكن إلا لكاهن الأبرشية القيام بها مع أنه يعتبر الرجل الأدنى فى الهرم الوظيفى فى الأبرشية. إن القس يقوم بتعيينه ويحركه من مكانه من خلال حدود إجرائية واضحة. إلا أن الكاهن فى داخل أبرشيته فقط، يمكنه إجراء الأعمال الكنيسية، مثل مناسك التعميد أو الزواج ، أو الاستماع إلى الاعترافات. حتى البابا نفسه يجب أن يدعى رسمياً بواسطة كاهن الأبرشية لكى يتمكن من تأدية الشعائر الدينية فى هذه الأبرشية.

وفى نفس الوقت يمنح التنظيم الهرمى أكبر قدر من الحرية الفردية. فطالما كان متقلد المنصب يقوم بالواجبات المخصصة لمركزه، فهو يعتبر أنه قام بواجبه، وأن مسئوليته لاتتعدى ذلك.

ويكثر الكلام فى هذه الأيام عن قيام الفرد «بعمله هو»، إن الهيكل التنظيمى الهرمى هو الهيكل الوحيد الذى يحتمل أن يتم هذا فيه، فهو يفرض أقل مطالب على الفرد لإخضاع نفسه لأهداف المنظمة أو أن يوفق بين نشاطاته وبين احتياجات ومطالب الآخرين. وعموماً كلما قام الهيكل التنظيمى بتحديد العمل والسلطة والعلاقات بوضوح تام، قلت مطالبه الخاصة بالانضباط والطاعة من الأفراد.

والتنظيم «ذو الشكل الحر» هو تسمية خاطئة بالطبع، فالمعنى المقصود هو أنه تنظيم صمم لمهام خاصة وليس لأغراض «لا نهائية»، وبالأخص هو تنظيم للعمل فى مجموعات صغيرة وفرق عمل.

إن هذا يتطلب أولاً انضباطاً ذاتياً تاماً من كل فرد من أفراد الفريق. وعلى الجميع

القيام بعمل الفريق، واتخاذ مسئولية عمل الفريق بكامله وأدائه.

فى الحقيقة.. فإن النقد الذى طرحه «أبراهام ماسلو» Abraham Maslow، عن النظرية "Y" بخصوص المطالب غير الإنسانية التى تفرض على الضعفاء المستكينين المتضررين، ينطبق بقوة فى المنظمة ذات الشكل الحر. وكلما كانت المنظمة أكثر مرونة، كان من اللازم أن يكون الأفراد الأعضاء أقوى، ويقع عليهم عبء أكبر.

إلا أن النظام الهرمى مطلوب فى أى هيكل تنظيمى بواسطة الأفراد والمنظمة بكاملها. إذ يجب أن يكون هناك فرد يمكنه اتخاذ القرار، وإلا فإن المنظمة ستتحلل إلى مجمع من المتصارعين. وتحتاج المنظمة القائمة على المعرفة بالذات إلى توضيح فائق فيما يختص بسلطة القرار والقنوات المميزة الخاصة (انظر الفصل السابعالجزء الثانى). ومن حين لآخر تجد المنظمة نفسها فى موقف متأزم، وعندها يهلك الجميع ما لم تكن هناك سلطة أوامر معينة واضحة مخولة لفرد واحد.

إن الجدل المثار حول التنظيم الهرمى مقابل الشكل الحر للتنظيم هو ببساطة تأويل آخر لأقدم المناقشات وأكثرها ابتذالاً فى النظرية السياسية الخاصة بالنقاش بين المحامى الدستورى الذى يصر - وهو على حق - بأن تكون هناك قوانين صريحة واضحة، وبين المعلم المربى الذى يصر - وهو على حق أيضاً - على أن أفضل الدساتير تفشل ما لم يكن هناك حكام عادلون مستقيمون.

وكما عرف رجال الدولة منذ زمن بعيد أن كلاً من القوانين والحكام مطلوبان، كذلك يجب على القائمين ببناء المنظمات (وحتى علماء نظرية التنظيم) أن يتعلموا أن الهيكل التنظيمى السليم يحتاج إلى التركيب الهرمى للسلطة وصنع القرارات، وكذا القدرة على تنظيم قوى المهام الخاصة، وفرق العمل والأفراد على أسس دائمة ومؤقتة.

إن المدافعين عن التنظيم الهرمى والتنظيم ذى الشكل الحر، يفترض كلاهما، وبدون وعى، بأن المنظمة يجب أن تكون ذات محور واحد، وأن تكون إما منظمة هرمية أو منظمة ذات شكل حر. إلا أن هذا الفرض يعتبر فرضاً ميكانيكياً، ولكن المنظمة ظاهرة اجتماعية.

لقد كان من المتوقع أن يكون الهيكل التنظيمى التقليدى ذا محور واحد، وهو محور

السلطة الرسمية المتجهة لأسفل ورفع التقارير لأعلى.

ولكن أبرزت الدراسات الأولية للتنظيم التى قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية فى العشرينيات بناءً ثانياً موجوداً فى دراسة من دراسات مجموعة العمل. ولقد أسماه رجال العلاقات الإنسانية اسماً مضللاً هو التنظيم غير الرسمى أى «التنظيم غير المكتوب». إلا أن الاعتقاد السائد يصر على أن البناء التنظيمى يجب أن يكون ذا محور واحد. إن كل نظام أعلى من التركيب الميكانيكى البسيط للمواد الميتة الجامدة هو نظام متعدد المحاور. إن الجسم الحيوانى مثل جسم الإنسان له نظام هيكلى عضلى، وعدد من الأجهزة العصبية، وجهاز بلع وهضم وإخراج، وجهاز تنفسى، وأعضاء حسية لكل منها جهاز، وجهاز تناسلى،.... وهكذا، وكل جهاز من هذه الأجهزة ذاتى التحكم، إلا أنها تتفاعل مع بعضها. وكل منها محور فى التنظيم الكلى.

إن أى منشأة عمل حر لا يمكنها أن تكون معقدة مثل الكائن الحى، إلا أن المنظمات التى نحتاج إلى تصميمها وبنائها مثل منشآت الأعمال والمؤسسات الخدمية العامة لها عديد من المحاور: مثل سلطة القرار مع المعلومات، ومنطق المهمة مع ديناميكية المعرفة. ولقد تمت مناقشة الوظائف الفردية وتصميمها، ووضعها أثناء إمعان الفكر فى عديد من المحاور - مثل المهمة والواجب، والقرار والمسئولية، والمعلومات والعلاقات، وكلها نوقشت فى (الفصل الرابع- الجزء الثانى). ونفس الشئ ينطبق على تركيب وتصميم التنظيم.

3 - وأخيراً.. فإن هذه المعارك الكاذبة - بين التركيز على المهمة والتركيز على الفرد، ثم بين المنظمة الهرمية والمنظمة ذات الشكل الحر، تعكس معتقد نظرية المنظمة التقليدية من أنه يجب وجود «مبدأ واحد ممتاز» وهو المبدأ الوحيد «الصحيح»، وهو «صحيح» دائماً، إذ يجب أن يكون هناك «رد نهائى واحد» وقد يكون هذا صحيحاً، ولكن إذا كان الأمر كذلك، فنحن لا نعرف عنه شيئاً. وبدلاً من مبدأ «واحد سليم» ظهرت ثلاثة مبادئ تصميم كبرى جديدة فى خلال الخمس وعشرين سنة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، لكى تنضم إلى وظائف «فايول» واللامركزية الفيدرالية لـ «سلون» . وهذه المبادئ الثلاثة: وهى الفريق وشبه اللامركزية، والإدارة بالنظم، لا تفوق التصميمات القديمة. ولا تدَّعى أياً منها بأنها مبدأ

«عالمى»، بل إن ثلاثتها لها مواطن ضعف تنظيمية خطيرة، وقدرة محدودة على التطبيق. إلا أنها أفضل حل متاح لأنواع محددة من الأعمال. كما أنها أفضل هياكل تنظيمية متاحة لمهام معينة، وأفضل مداخل للمشاكل التنظيمية الكبرى، مثل الإدارة العليا، والابتكار، وبناء مقارنة فى الأنشطة الاقتصادية للمواد ووسائل النقل والأنشطة المالية، أو الشركات المتعددة الجنسيات.

إن التقليد النهائى الذى لا يجب أن نتعلمه هو أنه «يجب أن تكون هناك إجابة واحدة نهائية». إن الإجابة السليمة هى الهيكل التنظيمى الذى يمكّن الناس من الإسهام والأداء، أياً كان هذا الهيكل التنظيمى. ويجب أن يكون هدف المنظمة هو تحرير وتعبئة الطاقات البشرية بدلاً من التناسب والتوافق، وأن يكون الأداء البشرى هو هدف هذه المنظمة، وهو الاختبار لهذه المنظمة أيضاً.



وحدات البناء الخاصة بالتنظيم

الواجبات الأربعة الخاصة بالمنظم. تحديد النشاطات الرئيسية. أهم نقاط الضعف. متى يجب إعادة تحليل النشاطات المهمة. تحليل الإسهامات. النشاطات المنتجة للإيرادات. الأعمال المولدة للنتائج - أعمال الدعم والمساندة. المجالات الخاصة بالضمير. إعداد موظفى الخدمة ليكونوا ذوى فاعلية. وجها المعلومات. المعلومات كمشكلة دون حل فى التنظيم - الصحة والتدبير المنزلى. الإسهام يقرر العمل الوظيفى.

تواجه المنظم أربعة أسئلة أثناء قيامه بتصميم وحدات البناء الخاص بالتنظيم، وهى:

1 - ما هى الوحدات التى يجب أن يتكون منها التنظيم ؟

2 - أى المكونات يجب إدماجها مع بعض، وأيها يجب أن يبقى منفصلاً؟

3 - ما هو الحجم والشكل الذى يتناسب مع المكونات المختلفة؟

4 - ما هى الأماكن والعلاقات المناسبة الخاصة بالوحدات المختلفة ؟

منذ البدء فى العمل فى التنظيم منذ قرن مضى، كانت الأسئلة أعلاه هى المهام التى كان المنظم يقوم بطرحها أمامه، قبل القيام بتصميم بناء تنظيمى.

وعليه، فنحن الآن نمتلك قدراً معقولاً من الخبرة، ولا توجد وصفات خاصة بتصميم وحدات البناء أو بتصميم الهيكل التنظيمى نفسه. إلا أنه يمكننا تحديد المداخل المناسبة لها بوضوح، وتحديد المداخل التى من المحتمل أن تكون غير صالحة للعمل.

إن المدخل التقليدى لتعريف الوحدات الأساسية للتنظيم كان دائماً القيام بتحليل «جميع» النشاطات التى سنحتاج إليها للأداء فى المؤسسة. وتنتج عن ذلك قائمة بالأعمال الوظيفية فى منشأة أعمال صناعية أو منشأة لتجارة التجزئة.

إن هذا المدخل الخاص بالأعمال الوظيفية، يرى التنظيم على أنه عملية ميكانيكية وعملية تجميع للأعمال الوظيفية. ولكن التنظيم يجب أن يكون عضوياً. إن المنظمات ستقوم فعلاً باستخدام نشاطات معينة لكن ليس بالضرورة جميع الأنشطة، إلا أن كيفية بناء هذا الهيكل التنظيمى يتوقف على النتائج التى نحتاج إليها. إن التنظيم يجب أن يبدأ بالنتائج المرجوة.

النشاطات الرئيسية

نحن لا نحتاج إلى معرفة كل النشاطات التى يجب إدخالها فى الهيكل التنظيمى، إن ما يجب أن نعرفه هو الأجزاء المحتملة للأثقال فى الهيكل التنظيمى، ألا وهى النشاطات الرئيسية. وعليه.. فإن تصميم التنظيم يبدأ بالأسئلة التالية :

- فى أى المجالات يكون الامتياز مطلوباً حتى يمكن الحصول على أهداف الشركة ؟
- فى أى المجالات سيكون نقص الأداء مهدداً للنتائج، إن لم يهدد بقاء المؤسسة ؟

والآتى هو بعض النتائج التى تؤدى إليها هذه الأسئلة :

إن شركتى «سيرز» بأمريكا و«ماركس وسبنسر» بإنجلترا يتشابهان فى كثير من النواحى، وذلك لأن مؤسسى «ماركس وسبنسر» قلدوا وصاغوا شركتهم طبقاً لشركة «سيرز». إلا أن هناك اختلافاً واضحاً فى الموقع فى التنظيم والدور التنظيمى للمعمل فى الشركتين. إن «سيرز» التى تعرّف نفسها على أنها «المشترية للعائلة الأمريكية» تستخدم معملها لاختبار البضائع التى تشتريها. وبالتالى.. فإن المعمل الكبير القادر والمحترم، يعتبر مرؤوساً من الناحية التنظيمية. أما «ماركس وسپنسر» فإنها تعرّف عملها كما ذكرنا فى

(الفصل الثامن ـ الجزء الأول) على أنه «إيجاد بضائع ذات مستوى عالٍ لعائلات الطبقة العاملة.» وعليه.. فإن معملها مركزى بالنسبة لبناء «ماركس وسپنسر» التنظيمى. فالمعمل وليس المشترى هو الذى يقرر ماهية المنتجات المرغوب فيها، ويوفر البضائع الجديدة، ويصممها، ويختبرها، ثم يقوم بإنتاجها. وبعد هذا كله، يقوم المشترى بعمله. ولهذا كان رئيس معمل «ماركس وسبنسر» عضواً رئيسياً فى فريق الإدارة ، وعادة ما يكون هو رئيس تخطيط العمليات.

إن أى شركة يبدو عليها النجاح الباهر ستجد أنها اهتمت بنشاطاتها الرئيسية، خاصة النشاطات التى يجب تحقيق الامتياز فيها حتى يمكن الحصول على الأداء والأهداف الخاصة بمنشأة العمل الحر، أى العناصر التى تحمل مركز الثقل فى بنائها التنظيمى. ومن الأهمية بمكان طرح الأسئلة التالية: «أين يمكن لعجز الأداء إحداث التلف الكبير فى عملنا؟» و«فى أى المجالات نحن معرضين للخطر أكثر من أى مجال آخر؟» وهى أسئلة لا تطرح كثيراً.

وفى نيويورك لم يقم مجتمع السماسرة بطرح هذه الأسئلة، ولو أنهم قاموا بذلك لعرفوا العجز فى الأداء الذى كان يقع فى المكتب الخلفى، حيث يتم تداول طلبات وحسابات العملاء والأسهم ، وأنها كانت تضر العمل بشدة. إن فشلهم فى تنظيم المكتب الخلفى كنشاط حيوى مهم لديهم كان السبب الوحيد والأهم فى الأزمة الشديدة، التى حلت بشارع المال (وول ستريت) عام 1969-1970 ودمرت عديداً من الشركات المعروفة الناجحة. إلا أن الشركة الوحيدة فى شارع المال، والتى قامت بطرح هذه الأسئلة كانت هى شركة «ميريل لينش» Merrill Lynch، وقامت بتنظيم مكتبها الخلفى على أنه النشاط الرئيسى الذى يتركز فيه الثقل فى بنائها التنظيمى. وقد برزت هذه الشركة بعد الأزمة كعملاق بين أعمال السمسرة.

أخيراً .. يجب طرح هذا السؤال: «ما هى القيم المهمة بالفعل بالنسبة لنا فى هذه الشركة؟» فهى قد تكون المنتج أو أمن العملية الصناعية مثلاً. وقد تكون نوعية المنتج، وقد تكون قدرة وكلاء الشركة على إعطاء الخدمة السليمة المناسبة للعملاء وهكذا. ومهما تكن هذه القيم، فهى يجب أن تكون رأسية التنظيم، وأن يكون هناك جزء تنظيمى مسئول عنها، وأن يكون جزءاً رئيسياً.

إن هذه الأسئلة الثلاثة سوف تعرّف النشاطات الرئيسية ، وستكون هذه النشاطات بدورها هى حاملة الثقل، والعناصر الهيكلية للتنظيم. أما باقى العناصر، فمهما كانت مهمة، ومهما كانت قيمتها المالية، ومهما كان عدد العاملين فيها، فهى كلها ثانوية. ومن الواضح أنها يجب أن تحلل ، وأن يتم تنظيمها ويحدد مكانها فى الهيكل. لكن الاهتمام الأول يجب أن يكون بهذه النشاطات الضرورية لنجاح استراتيجية المنشأة وللحصول على أهدافها ، لذا يجب أن يتم تعريفها وتحديدها وتنظيمها وتخصيص مركز رئيسى لها. كما أنه يجب إجراء تحليل للنشاطات الرئيسية فى العمل الذى كان يجرى منذ مدة، خاصة العمل الذى كان يجرى بطريقة سليمة. إن التحليل لمثل هذه الأنشطة سيكشف عن أن النشاطات المهمة، إما أن تكون غير موجودة، أو أن تكون قد تركت معلقة فى الهواء لكى يتم أداؤها بطريقة عشوائية. كما أن هذا التحليل سيكشف عن نشاطات كانت مهمة، ولكنها فقدت معظم معناها، ومع ذلك يجرى تنظيمها كنشاطات جوهرية حتى الآن. كما أنه سيوضح أن تجميعات الأنشطة التى كانت ذات معنى فى الماضى لم تعد ذات أهمية، وأنها أصبحت عقبات للأداء السليم. كما أنها ستقود إلى اكتشاف نشاطات غير ضرورية، يجب التخلص منها.

إن منشأة العمل الحر الجديدة تحتاج إلى تفكير بهذا الشكل، ولكننا سنجد أن الحاجة إلى تحليل النشاطات الرئيسية تزداد بشكل كبير فى الأعمال الآخذة فى النمو السريع (انظر الفصل الثانى عشر - الجزء الثالث). إن النماء السريع يعتبر عملية غير منظمة وعملية هادمة للتنظيم فى نفس الوقت. إن المؤسسة التى تبدأ رقيقة الحال وفعالة فى كوخ ذى غرفتين، وتضيف وهى تنمو جناحاً جديداً هنا، ودوراً علوياً هناك وفواصل فى أمكان أخرى، حتى يبلغ حجمها ستة وعشرين غرفة مريحة الشكل، يحتاج العاملون فيها (فيما عدا القدماء منهم) إلى كلب من نوع «سانت برنارد» المختص بإنقاذ المفقودين لإعادتهم - من المبرّد للماء الخاص بالشرب - إلى مكاتبهم مرة أخرى. وإذا ما تم إجراء إعادة تنظيم ميكانيكية فى موقف مثل هذا - وهو الاتجاه المعتاد - فإنه سيجعل الأمر أكثر سوءاً. إن تقليد تنظيم «چنرال موتورز» فى موقف كهذا، سيزيد حملاً فائقاً من المعاونين ومن القائمين على التنسيق فى العمل دون أى علاج للعيوب البنائية الرئيسية. ولا يوجد شئ سوى تحليل النشاطات الرئيسية، والتى تبدأ من الأهداف والاستراتيجية يمكنه أن

يمد المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي يحتاجه العمل بالفعل.

إن منشأة العمل الحر يجب أن تقوم دائماً بتحليل الهيكل التنظيمي عندما تتغير استراتيجيتها. وأياً كان السبب - سواء أكان تغييراً في السوق أم في التكنولوجيا، وسواء تنويعاً أم تحديداً لأهداف جديدة - فإن أي تغيير في الاستراتيجية، يتطلب تحليلاً جديداً للنشاطات الرئيسية ومواءمة الهيكل التنظيمي لها. وعلى العكس من ذلك.. فإن إعادة التنظيم التي يتم إجراؤها دون تغيير في الاستراتيجية، فإنها إما أن تكون إسرافاً زائداً أو أنها تشير إلى تنظيم ضعيف من البداية.

تحليل الإسهامات

منذ السنوات الأولى لاهتمامنا بالتنظيم، أي حوالي مائة عام مضت، كان السؤال الذي تختلف الآراء حوله هو: «ما هي النشاطات التي تنتمي لبعضها وما هي النشاطات التي يجب أن تكون منفصلة» وقد كانت هناك عدة أجوبة على مر السنين.

ولعل أقدم إجابة كانت من منشأة عمل حر ألمانية قامت بتقسيم عملها إلى مجالين جوهريين: المجال الفني وهو يضم البحوث والهندسة والإنتاج، والمجال التجاري وهو يضم المبيعات والشئون المالية ثم جاء بعد ذلك التنفيذ والمعاونة، وهما المجالين اللذين حاولا تمييز نشاطات «العمليات» و «الاستشارات».

أخيراً .. جاء «هنري فايول» بتحليله للوظائف، والذي قام فيه بتعريفها وهو تعريف ضيق للغاية «بأنها المجموعات ذات المهارات المترابطة»، والتي مازالت أساس التنظيم التقليدي لأغلب منشآت الأعمال. إن لكل هذا فوائده ومزاياه، إلا أنه من المطلوب إجراء بحوث تحليلية أكثر، تلك البحوث التي تجمّع النشاطات على أساس نوع الإسهامات التي تقوم فيها. وهناك أربع مجاميع كبيرة من الأنشطة إذا قمنا بتمييزها بواسطة الإسهامات. أولها مجموعة النشاطات المولدة للنتائج، أي النشاطات التي تولد نتائج يمكن قياسها وترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بنتائج وأداء المؤسسة بكاملها. إن بعض هذه النشاطات منتجة للإيراد مباشرة، وبعضها يسهم في نتائج يمكن قياسها. وثاني مجموعة هي النشاطات المدعمة والتي على الرغم من الاحتياج إليها وهي أيضاً أساسية، إلا أنها لاتولد نتائج بنفسها، ولكن لها نتائج فقط من فوائد استخدام وحدات أخرى من الشركة

لمخرجاتها. وثالث مجموعة هى النشاطات التى ليست لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمنشأة العمل الحر، وهى النشاطات (المساعدة) الصحية والنشاطات الخاصة بإدارة البيت. وأخيراً تأتى النشاطات الخاصة بالإدارة العليا التى تختلف فى صفاتها عن النشاطات الأخرى، (وسيتم مناقشتها منفصلة فى الفصول من الأول إلى الرابع ـ الجزء الثالث).

من بين النشاطات المولدة للنتائج يوجد بعض منها يقوم بجلب الإيرادات مباشرة (أو فى المؤسسات الخدمية يمكنها أن تولد الرعاية الطبية مباشرة، أو «التعليم») . وهنا تنتمى النشاطات الابتكارية والبيع وكل العمل المطلوب لتنفيذ وظيفة البيع المنظم المنتظم، مثل التنبؤ بالمبيعات، وأبحاث السوق، والتدريب على المبيعات وإدارة المبيعات. وهنا نجد أيضاً وظيفة التمويل ، أى إمداد وإدارة المال فى منشأة العمل الحر.

وفى أى بنك تجارى نجد أن جميع العمليات الخاصة بالإقراض مثل نشاطات إدارة أموال الآخرين وإدارة العمليات التى تشغل الأموال وتنتجها فى البنك نفسه، أى إدارة الأموال السائلة بالبنك، كلها نشاطات منتجة للإيرادات. ففى متجر.. فإن البيع والشراء هما باستمرار عمليات منتجة للإيرادات (مثل ما يحدث فى ماركس وسبنسر فقد كان الابتكار نشاطاً منتجاً للإيراد). وفى شركة للتأمين على الحياة.. فمن الواضح أن البيع مدر للإيراد، وكذلك النشاط الاكتوارى طالما كان يطور أنواعاً جديدة من بوالص التأمين، وأخيراً الاستثمار الذى يعتبر أهم نشاط مدر للإيراد فى كثير من شركات التأمين.

والمجموعة الثانية من النشاطات المولدة للنتائج هى التى لا تدر إيرادات، إلا أنها مرتبطة بالنتائج الخاصة بمنشأة العمل الحر كلها، أو بقطاع كبير مدر للإيراد، وأسميها النشاطات المهمة فى النتائج وليس مولدة للنتائج. إن التصنيع ينطبق تماماً على هذه النشاطات، ولكن تدريب الأفراد ينطبق عليها أيضاً كما أن توظيف الأفراد، أى النشاطات الخاصة بالإمداد بالأفراد المؤهلين المدربين للمؤسسة يقع تحت هذه النشاطات أيضاً. كما أن المشتريات والتوزيع هى أنشطة تسهم فى النتائج، ولكنها ليست نشاطات مولدة للإيراد. إن العمليات الهندسية كما هو مفهوم فى أغلب الأعمال الصناعية، هى أنشطة تسهم فى النتائج، ولكنها ليست نشاطات مولدة للإيراد. كما أن العمليات فى البنك التجارى، أى التعامل فى البيانات والأوراق تعتبر كذلك أيضاً. كما يندرج قسم تسوية الدعاوى فى شركة

التأمين تحت هذا النوع أيضاً. كما أن مفاوضات العمالة ونشاطات أخرى كثيرة خاصة بالعلاقات هى أيضاً تسهم فى النتائج مع أنها لا تنتج إيراداً.

وثالث مجموعة من الأنشطة التى تولد نتائج، هى الأنشطة الخاصة بالمعلومات. فهى تولد منتجاً نهائياً يحتاج إليه الجميع، إن الأداء الخاص بالمعلومات يمكن تعريفه وقياسه أو على الأقل تقييمه، إلا المعلومات نفسها فهى لا تدر أى إيراد، فهى إمدادات لمراكز التكلفة والإيرادات.

إن النشاطات الخاصة بالضمير هى أول النشاطات المساعدة التى لا تولد أى منتج، ولكنها تعتبر مدخلات للنشاطات الأخرى، إن هذه النشاطات تضع مستويات، وتخلق رؤيا، وتطلب الامتياز فى جميع المجالات الحيوية التى يحتاج فيها العمل إلى الوصول إلى الامتياز.

وتميل أغلب المنظمات إلى عدم الاهتمام الكافى بالنشاطات الخاصة بالضمير. إلا أن كل شركة ومؤسسة خدمية، تحتاج لتزويد نفسها ومديريها بالرؤيا السليمة وبالقيم والمستويات، وبعض النصوص الخاصة بمراجعة الأداء للوصول إلى هذه المستويات. وفى جميع منشآت الأعمال الحرة الكبيرة يوجد أناس يقومون بمثل هذا العمل، وهم عادة المديرون التنفيذيون الذين يرأسون «مجموعة العاملين فى الأنشطة غير التنفيذية»، إلا أنه ليس من واجبهم أن يكونوا ضميراً للمنظمة، بل لابد أن يكونوا فى خدمة المديرين التنفيذيين ومستشارين لهم. ونتيجة لهذا فهم نادراً ما يقومون بعمل الضمير بانتظام، وبدلاً من هذا يديرون الإدارات.

ومن الوظائف المعاونة، أعمال الاستشارة والتعليم، وهى الأعمال التقليدية غير التنفيذية. إن الإسهام هنا ليس فى ما تقوم به هذه الأنشطة، ولكن فى تأثيرها فى الآخرين على الأداء والعمل، ومنتجها هو زيادة طاقة الأداء لباقى المنظمة.

وهناك نشاطات «علاقات» كثيرة أخرى تعتبر «معاونة» مثل الهيئة القانونية وإدارة براءات الاختراعات.

وأخر مجموعة من النشاطات تعرّف من إسهامها، هى نشاطات الصحة وإدارة البيت، وهى تتراوح بين الإدارة الطبية حتى الأفراد الذين يقومون بتنظيف الأرض، ومن

كافيتيريا المصنع إلى إدارة أموال التقاعد والمعاش، ومن إيجاد موقع المصنع إلى رعاية مطالب حفظ السجلات المختلفة التى تفرضها الحكومة على منشآت الأعمال الحرة. إن هذه الأعمال قد لا تسهم مباشرة فى النتائج والأداء الخاص بمنشأة العمل الحر، إلا أن سوء أدائها يمكنه إفساد العمل كله، فهى تخدم المطالب القانونية ومعنويات قوة العمل، أو المسئوليات العامة. إن هذه هى أكثر النشاطات تنوعاً وتبايناً، وهى أكثر النشاطات التى تنال أقل قدر من الاعتراف بها فى أغلب المنظمات.

كان هذا تصنيفاً غير دقيق وغير علمى، وقد يتم وضع بعض النشاطات تحت تصنيف معين فى منشأة عمل حر معين، ثم أنه قد توضع هذه النشاطات تحت تصنيف آخر فى منشأة عمل حر آخر. وقد تترك فى شركة ثالثة دون أى تصنيف على الإطلاق. وفى بعض الشركات الصناعية.. يكون التصنيع مركز تكلفة، وهو يسهم فى النتائج إلا أنه لايدر إيراداً. إلا أن هناك منشآت أعمال صناعية حقيقية، مثل الأعمال التى يولد إيرادها من التصنيع، دون أبحاث أو هندسة أو مبيعات، وهناك منشآت أعمال يكون دخلها الجوهرى من إعطاء التراخيص والبيع والشراء لبراءات الاختراعات. وعادة ما يكون الشراء نشاطاً معاوناً، ويمكن تعريفه أيضاً على أنه جزء من نشاط مساهم فى النتائج : «إدارة المواد» التى تشمل التصنيع، والتوزيع - هذه الثلاثة تدار كلها للوصول إلى الأدنى فى تكلفة السلع والاحتياجات النقدية ولتعظيم كل من الجودة، والتسليم، ورضا العملاء.

والسؤال الآن لماذا نضع هذا التصنيف إذاً؟ والإجابة هى أن النشاطات التى تختلف فى إسهامها يجب أن تعامل بطرق مختلفة، لأن الإسهام يحدد الرتب والمكانة. إن النشاطات الجوهرية لا يجب وضعها تحت سيطرة نشاطات غير جوهرية. والنشاطات المدرة للإيراد لا يجب إخضاعها لنشاطات غير مدرة للإيراد، والنشاطات المعاونة لا يجب خلطها مع نشاطات مدرة للإيراد أو نشاطات تسهم فى النتائج ويجب إبقاؤها بعيداً عن بعضها.

نشاطات «الضمير»

إن النشاطات التى تعتبر ضميراً للمنظمة لا يجب إخضاعها لأى شئ آخر، ولايجب أن توضع مع أى نشاطات أخرى، بل تظل منفصلة تماماً. إن عمل الضمير، الخاص

بإعطاء الرؤية ووضع المعايير ومراجعة الأداء للوصول إلى مستويات خاصة، هو فى الأساس وظيفة الإدارة العليا. إلا أنه يجب أن يعمل مع مجموعة الإدارة بالكامل. وكل منشأة عمل حر حتى الصغيرة منها يلزمها عمل «الضمير» هذا. وفى منشآت الأعمال الحرة الصغيرة، يكون من غير الضرورى قيامه كوظيفة منفصلة، ولكنه يمكن أن يتم كجزء من عمل الإدارة العليا. وفى منشآت الأعمال الأكبر من الحجم المتوسط، يتم قيامه منفصلاً بطاقمه الخاص. وعلى العموم.. يجب أن تتم أعمال «الضمير» بواسطة أفراد قلائل، لأنه عمل يجب أن يؤديه فرد واحد ولا تؤديه مجموعة من الأفراد. فهو عمل لرجل يكون متميز الأداء وأن يكون أداؤه قد اكتسب احترام المجموعة الإدارية كلها. كما أنه ليس عمل فرد «متخصص»، وهو عمل ينفذ على أكمل وجه بواسطة عضو قديم من أعضاء المجموعة الإدارية على أن يكون ذا سجل أدائى مشرف، وأثبت عناية وإدراكاً واهتماماً فى المجالات التى سيعمل فيها كضمير.

ولا يصح جعل أى مجالات أخرى، مجالاً للضمير سوى هذه المجالات القليلة العدد والتى تعتبر حيوية ومركزية لنجاح وبقاء الشركة. وتحدد الأهداف والاستراتيجية النشاطات الخاصة المطلوبة «للضمير». إن إدارة الأفراد دائماً تكون مجالاً للضمير وكذا التسويق. كما أن تأثير العمل على البيئة المحيطة، ومسئولياتها الاجتماعية وعلاقاتها الرئيسية بالمجتمع الخارجى، كلها تعتبر أيضاً مجالات «ضمير» رئيسية. كما أنه من المحتمل أن تكون مجالات الابتكار سواء أكانت تكنولوجية أم اجتماعية، مجالات «ضمير» فى أى منشأة عمل حر كبير.

وفى غير هذه المجالات لا توجد أى وصفة خاصة أخرى.

إن عمل الضمير مختلف عن العمل التنفيذى أو إسداء النصح . إن النشاط الوحيد الذى يخضع للرجل المسئول عن نشاطات الضمير، ويقوم بتقديم التقارير له، هو النشاط الخاص بمراجعة الأداء الفعلى للمديرين، إذ إنه لا يكفى أن تكون لدينا رؤية سليمة، وأن نضع معايير للأداء، بل يجب بانتظام تقويم أداء المنظمة على ضوء هذه المعايير.

وقد يكثر الجدل عن أن اصطلاح «الضمير» قد يكون فى غاية القوة عن كونه اصطلاحاً غريباً، إلا أنه هو الاصطلاح السليم. فواجب نشاطات الضمير ليس هو مساعدة

المنظمة على إجادة العمل التى هى قائمة عليه من قبل، ولكن واجبها هو تذكرة المنظمة دائماً بما يجب أن تفعله إذا لم تقم المنظمة بفعله. إن مهمتها هى أن تكون دائماً غير راضية، وترفع راية المبادئ والمثالية ضد الحقائق اليومية وتدافع عما لا يلقى قبولاً وتحارب كل ما يتم الإسراع بعمله دون إمعان فى التفكير. إن هذا يتطلب انضباطاً ذاتياً من المسئول عن الضمير، وقبولاً لكفاءته ونزاهته من قبل المنظمة. إن مدة تقلد وظيفة المسئولين عن «الضمير» يجب أن تكون محدودة الوقت كقاعدة، فمهما كان المسئول عن «الضمير» محترماً، ومهما كان ناجحاً فى عمله، فإنه سيتم حتماً استهلاك نزاهته أو قبوله. إن هذا المركز يعتبر ممتازاً لشخص ذى أقدمية كبيرة، لكى ينهى بها مستقبله الوظيفى المتميز. ويجب إقصاء أى شاب يحصل على هذا المركز بعد بضعة سنوات إلى عمل تنفيذى.

إعداد موظفى الإدارات المعاونة ليكونوا ذوى فاعلية

هناك قواعد متشددة مماثلة فيما يختص بالنشاطات التعليمية والاستشارية أى بخصوص موظفى الإدارات المعاونة، إذ يجب أن تكون هذه النشاطات قليلة، ويجب إقامتها فى المجالات الجوهرية فقط. إن وجود إدارات معاونة فى كل عمل يعتبر معوقاً للإنتاجية، لأن سر الخدمة الفعالة هو التركيز وليس كثرة الشغل.

كما أنه على موظفى التعليم والاستشارة عدم القيام بأجزاء صغيرة فى كل عمل من الأعمال، ويجب أن يركزوا على عدد صغير جداً من المجالات الحاسمة، وعليهم اختيار «أهداف خاصة بالفرص السانحة»، بدلاً من خدمة الجميع، مثل المجالات الموجودة فى المنظمة، حيث يكون فيها المديرون من النوع المتقبل المستوعب، ومن غير الضرورى «بيع الخدمة لهم»، وحيث يكون الأداء مولداً للتأثير المتضاعف من خلال الشركة بأكملها. إن هيئة الموظفين المعاونين يجب أن تكون قليلة على الدوام.

إن توفير الرجال ذوى الطباع السليمة لهذا النوع من العمل ليس متيسراً. وللقيام بعمل جيد فى نطاق الاستشارة والتعليم، فإن الأمر يتطلب رجلاً له رغبة أكيدة فى حصول الآخرين على الفخر والفضل، ويتطلب كذلك رجلاً يشرع فى عمله بهدف تمكين الآخرين من القيام بما يرغبون به من أعمال، ما دامت هذه الأعمال ليست أعمالاً منكرة، أو أعمالاً جنونية. كما أنه يتطلب رجلاً له صبر على السماح للآخرين بالتعلم بدلاً من القيام بالعمل

هو بنفسه. وأخيراً.. فإنه يتطلب رجلاً لا يستغل مركزه بالمقر الرئيسى القريب من كرسى السلطة فى السياسة والتلاعب والمحسوبية. إن الأفراد الذين يملكون هذه الصفات الشخصية نادرون ، إلا أنه بدونهم سيقوم الناس فى أعمال الخدمات المعاونة بأعمال كلها ضرر.

إن القاعدة الأساسية للعمل الخاص بهيئة موظفى المعلمين والمستشارين هى التخلى عن أى نشاط سابق، قبل البدء فى نشاط جديد. وإلا فإنهم سيقومون ببناء «إمبراطوريات»، أو بإنتاج «بضائع محفوظة فى علب»، أى إنتاج برامج ومذكرات بدلاً من إنماء طاقة الإنتاج والمعرفة الخاصة بالرجال الذين يتركز عملهم على الإنتاج، وسيضطرون إلى استخدام رجال من الدرجة الثانية بدلاً من الرجال الممتازين فى الكفاءة. وسيتمكنون فقط من وضع رجال من الدرجة الأولى فى العمل، إذا ما طلب منهم التخلى عن نشاط سابق قبل البدء فى نشاط جديد.

إن النشاطات التعليمية والاستشارية لا يجب أن تقوم بعمل تنفيذى، والضعف الشائع فى القائمين بإدارة الأفراد يتركز فى أنهم يقومون بأعمال تنفيذية، فهم يجرون المفاوضات الخاصة بنقابات العمال، ويقومون بكثير من الأعمال الخاصة بالنظافة والتدبير المنزلى مثل إدارة الكافيتريا أو بالتدريب. ونتيجة لهذا، لا يتم أى تعليم أو استشارة، وتأخذ الأزمات اليومية فى العمليات والتشغيل أسبقية عن أعمال الاستشارة والتعليم، التى يمكن دائماً تأجيلها. إن الخلط بين العمليات التنفيذية وإسداء النصح والإرشاد معناه بناء هيئة كبيرة من الموظفين بدلاً من بناء الأداء. وتقوم مجموعات معاونة أخرى بخلط «العمل التنفيذى» مع الاستشارة والتعليم، وتضطر بالتالى إلى تأجيل أحدهما.

عندما يستلزم الأمر القيام «بعمل تنفيذى مشترك» ـ وهو ما يحدث كثيراً ـ فقد يتم إنشاء مجموعة عمليات مركزية منفصلة تحت إمرة مدير واحد للقيام بهذا العمل، بغض النظر عن المجال الفنى، ودائماً ما تكون مشاكل الإدارة فى العمل المشترك هى مشاكل العلاقات وتحديد الواجبات والأسبقيات والمعايير.

إن النشاطات الخاصة بالتعليم والاستشارة، هى نشاطات المؤسسات الخدمية. وقد تمت مناقشتها (فى الفصول 11 - 14 ، الجزء الأول) ويجب أن يطلب منها تحديد الأهداف

العامة وتقرير الأهداف التفصيلية، وتقرير الأسبقيات، وقياس النتائج للوصول إلى هذه الأهداف والأسبقيات. ويجب ألا تقوم باحتكار الأعمال. وإذا كان من الضرورى القيام بالاستشارة والتعليم فى مجالات خارجة عن تخصصها.. فلابد أن يتم إحضار شخص خارجي للقيام بهذا العمل. ويكون لمديرى الوحدات المختلفة الاختيار بين استخدام الإدارات الداخلية المختصة بالتعليم والاستشارة أو استخدام معاونين من الخارج أو عدم استخدام معاونين على الإطلاق.

إن العمل التعليمى والاستشارى لا يجب أن يكونا مستقبلاً وظيفياً ثابتاً لأى فرد. بل يجب أن يتعرض لهما المدير أو المهنى المتخصص أثناء مساره فى النمو فى عمله. ولكنهما ليسا بالعمل الذى يجب أن يقوم به الفرد لمدة طويلة، فإذا ما اتخذا كمستقبل وظيفى فإنهما يكونا مفسدين للفرد، إذ يولدان الاحتقار «لأولئك الأغبياء» من الأفراد العاملين التنفيذيين، كما أنهما يضعان قيمة زائدة لكون الفرد ذكياً بدلاً من كونة على حق. كما أنهما يولدان الإحباط لأنهما عملان لا يتيحان للفرد نتائج خاصة به، ولكنهما يتيحان نتائج عن طريق آخرين. إلا أن هذين العملين يعتبران تدريباً رائعاً وتطويراً رائعاً، واختباراً حقيقياً لشخصية الفرد وقدرته على أن يكون فعالاً دون سلطة قيادية، وهى تجربة يجب أن يخوضها كل من سيصل إلى قمة المنظمة. إلا أنه تعرض لا يجب أن يعانى منه أحد لمدة طويلة.

وهناك مناقشات مستديمة فى هذه الأيام عما إذا كان هذا العمل يتطلب درجة عالية من المعرفة التخصصية، أو أنه يمكن لأى «ممارس عام» القيام بفاعلية بهذا العمل التعليمى والاستشارى. وتستعر المناقشات فى كل مكتب استشارات ، ولا توجد أى إجابة شافية عن هذا السؤال. وذلك ربما لأن السؤال خاطئ. ففى بعض المجالات تكون الكفاءة التخصصية العالية مطلباً مهماً، فمثلاً إذا ما كانت هناك شركة تحتاج إلى استشارة وتعليم فى مجال متقدم من مجالات كيمياء «البلمرة» (وهى تركيبات من الجزيئات) أو لإجراء عمليات رأسمالية كبرى عالمية من النوع المعقد والملئ بالمخاطر، فيجب ألا يتقدم شخص ذو خلفية فى التسويق أو فى الشراء مهما كان متفوقاً ومدركاً كمعلم. إلا أنه فى كثير من مجالات الاستشارة والتعليم تجد أن الفرد ذا المهارات الإدارية العامة الراغب فى التعلم والراغب فى التفكير ملياً فى العلاقة مع «عميله»، والذى يتحمل مسئولية إسهامه، نجد أنه قد يقوم

بعمل أفضل من الخبير المتخصص الذى يرفض أن يفهمه أو يتفهم أحد إسهامه. وفى الحقيقة.. فإن فى معظم نشاطات الاستشارة والتعليم يكون الخبير المتخصص هو ابن الشركة الذى يوفر الأدوات للخبراء المستشارين، ولكنه لا يكون بنفسه فعالاً أو مؤثراً من ناحية التعليم والاستشارة.

وجهان للمعلومات

تمثل النشاطات الخاصة بالمعلومات مشكلة تنظيمية خاصة. وهى كما يسميها الاصطلاح الكيميائى «ثنائية التكافؤ» ، أى لها وجهان ، ولها بعدان ، وهى تتطلب نوعين مختلفين من الارتباطات بخلاف أغلب النشاطات المولدة للنتائج، التى لا شأن لها بمرحلة واحدة من العملية، ولكن بالعملية نفسها ككل، ولذا فإن هذا يعنى، أن المعلومات يجب أن تكون مركزية ولا مركزية.

وسواء أكانت النشاطات المولدة للمعلومات عملاً محاسبياً أم بحوث عمليات ، فهى تمثل نظاماً عصبياً لكائن حى، هذا النظام هو الآخر مركزى ولا مركزى، حتى أصغر وأبعد خلية فى هذا الجسد. وعليه.. فإن النشاطات الخاصة بالمعلومات لها مكانان تنظيميان. وتقوم الخريطة التنظيمية التقليدية بالتعبير عن هذا بخطين مختلفين للسلطة يوصلان نشاطاً خاصاً بالمعلومات للرؤساء، كخط للسلطة التنفيذية إلى رأس الوحدة التى تغذيها هذه المعلومات، وخط آخر منقط إلى مجموعة المعلومات المركزية، مثل المراقب المالى للشركة. ومن هذا نستخلص نتيجة واحدة، وهى أن العمل الخاص بالمعلومات يجب الاحتفاظ به بعيداً عن أنواع العمل الأخرى.

لقد انتهكت منشآت الأعمال الحرة الأمريكية هذه القاعدة بأن قامت بوضع الحسابات وهى نشاط تقليدى خاص بالمعلومات، فى جزء أصلى واحد مع التمويل، الذى يعتبر عملاً مولداً للنتائج يختص بتوفير رأس المال وأموال الإدارة فى منشأة العمل الحر. وكان التبرير فى ذلك هو أنهما هما الاثنين يتعاملان فى الأموال ولكن الحسابات بالطبع لاتتعامل فى الأموال، فهى تتعامل فى الأرقام. إن تبعات هذا المدخل التقليدى، فرضت عدم الاهتمام الكافى بالإدارة المالية. وطالما كانت الأموال رخيصة - أو تبدو كأنها رخيصة - فإنه يمكن السماح بهذا العمل، إلا أن هذا السماح لم يعد سارياً الآن.

إن السؤال الصعب فيما يختص بالنشاطات الخاصة بالمعلومات هو: أى من هذه المعلومات ينتمى لبعضها وأيها يجب الإبقاء عليه متباعداً عن بعضه.

كثر الكلام اليوم عن «نظم المعلومات الشاملة المتكاملة»، وهذا يفترض أن جميع - أو على الأقل أغلب – النشاطات الخاصة بالمعلومات يجب أن تكون فى جزء واحد. وبقدر ما يعنيه هذا الأمر، فإن النشاطات الجديدة المختلفة الخاصة بالمعلومات، مثل بحوث العمليات أو نظام الكمبيوتر، لا يجب إخضاعها للحسابات التقليدية، وهذه نقطة مأخوذة فى الاعتبار، ولكن السؤال هو هل يجب أن يتم التنسيق فيما بينهما أم يجب أن يكونا منفصلين؟ ولا توجد حتى الآن أى إجابة شافية أو طريقة مرضية لتنظيم أعمال المعلومات، مع أنها نشاط حيوى مهم. ولم ير أحد حتى الآن نظاماً كاملاً للمعلومات، وقد لا يراه أحد على الإطلاق. ولكن أثناء قيامنا بتطوير طاقة المعلومات سيكون حتماً علينا أن نتصارع مع المشاكل التنظيمية، وسيكون حتماً علينا إيجاد أجوبة، أو على الأقل مداخل لهذه الأجوبة.

الصحة والتدبير المنزلى*

إن آخر مجموعة من النشاطات حسب ترتيبها فى الإسهام هى نشاطات الصحة والتدبير المنزلى ويجب إبقاؤها مستقلة عن الأعمال الأخرى، وإلا فإنها لن تتم. ولا تكمن المشكلة فى أن هذه النشاطات صعبة. إن بعضها فعلاً صعب، ولكن كثيراً منها ليس صعباً. إن المشكلة تتركز فى أنها لا تمت حتى ولو بشكل غير مباشر، للنتائج بصلة.

ولذا يتم النظر إليها باحتقار بواسطة باقى المنظمة. فهى عمل شاق رتيب لأنها ليست أعمالاً مولدة للنتائج، أو أعمالاً متخصصة مهنيًا.

ومن أسباب الزيادة الكبيرة فى تكاليف الرعاية الصحية بالولايات المتحدة، الإهمال الإدارى للخدمة الفندقية بواسطة المسيطرين على المستشفى مثل الأطباء والممرضات، وهم يعرفون أن الخدمة الفندقية مهمة وضرورية، وأن المرضى لا يشفون إلا إذا كانوا ينعمون بالراحة إلى حد ما، ويأكلون جيداً، وأن فراش أسرّتهم يتم تغييره يومياً، وأن حجراتهم يتم تنظيفها كذلك يومياً. إلا أن هذه ليست بنشاطات احترافية للرجل الطبى أو للممرضة أو

* التدبير المنزلى housekeeping هو المهام الروتينية الضرورية التى تجعل النظام أو العمل قادراً على الأداء.

لفنى الأشعة، فنجدهم لا يرغبون فى التحرك عن موقفهم قيد أنملة، لكى يتيحوا للمسئولين عن خدمات الأطعمة والمشروبات وغيرها القيام بأعمالهم. وهم لا يريدون أن يتم تمثيل هذه النشاطات فى المستويات العليا من إدارة المستشفى. ونتيجة لهذا، لا نجد لدى أى مدير فى المستشفى، الرغبة فى التعامل مع هذه النشاطات، والتى تترك عادة دون إدارة. وهذا يعنى أن هذه النشاطات ستتم بطريقة عشوائية ومكلفة للغاية.

ونادراً ما نرى مثل هذه المشكلة فى الإدارة الطبية لشركة ما، لأن نظام القيم الخاص بنا يحترم الطبيب ويضعه فى مكانة عالية فى نظامنا الاجتماعى. إن عملاً مثل اختيار موقع لمصنع أو بنائه ، على الرغم من أهميته، نجده عملاً مستغرباً بواسطة الناس فى منشأة العمل الحر. كما أن النشاطات التى لا تعرّض شيئاً للخطر. سواء كانت أعمال حظيرة السيارات أو الكافيتريا أو الصيانة عموماً ، نجدها واهنة ومهملة.

ويمتد هذا إلى النشاطات التى تتعرض فيها مبالغ مالية كبيرة للخطر، فنجد مثلاً أن القليل من الشركات بالولايات المتحدة قد قامت بأى عمل يشمل إدارة أموال المعاشات الخاصة بالموظفين، وذلك على الرغم من الحجم الهائل من المال المشمول، ووقعه الخطير على مستقبل الشركة. فهو نشاط لا علاقة له بالنتائج، ولذا نجد أن هناك ميلاً إلى إحالة هذا النشاط إلى شخص آخر.

وأحسن طريقة هى تحويل الأعمال الصحية والتدبير المنزلى إلى مجموعة عمل لإدارتها (انظر الفصل 21 ـ الجزء الأول) فهى أعمال من «أجل» الموظفين، ولذا فهى تدار أفضل «بواسطة» الموظفين، أو أن تسلم هذه النشاطات لمنشأة يكون عملها هو إدارة أموال المعاش أو إدارة الكافيتريا.

وحيث يجب على إدارة الشركة أن تقوم بنفسها بأعمال مثل انتخاب موقع المصنع.. فإن الأعمال الصحية ونشاط التدبير المنزلى يجب أن يبقى منفصلاً عن الأعمال الأخرى، فهى تتطلب أفراداً مختلفين، وقيماً مختلفة ومقاييس مختلفة، كما يجب أن تنال القليل من الإشراف بواسطة إدارة منشأة العمل الحر نفسها.

وهناك مثال على ذلك وهو إدارة الشركات العقارية الذاتية التى أوجدتها شركات العمل الحر الكبيرة للتعامل مع كل ما يختص بمطالب العقارات، وبناء المصنع أو المبانى

وإدارة وصيانة المبانى. والمثال الثانى هو هيئة الخدمات العامة للحكومة الأمريكية التى تتعامل مع مهام التدبير المنزلى لجميع الإدارات الحكومية. إن إدارة أسطول من السيارات خاص بالوحدات يمثل عملاً غير مهم وغير محترم بالنسبة لعالم تربة ذى مرتبة عالية فى وزارة الزراعة مثلاً، إلا أنها عملية تشتمل على كمية كبيرة من الأموال، كما أن العربات يجب أن تنظم وتشترى باستمرار وتصان بانتظام. إن إدارة أسطول العربات الحكومية هو عمل هيئة الخدمات العامة، ويمكنها إدارته بهذه الطريقة.

هناك قاعدة عامة، وهى أن النشاطات التى تؤدى نفس النوع من الإسهام يمكن انضمامها فى جزء واحد وتحت إدارة واحدة مهما كان تخصصها الفنى. والنشاطات التى لا تؤدى نفس نوع الإسهام لا تنتمى عادة لبعضها. ومن المناسب، بل عادة ما يكون من الأفضل، وضع جميع نشاطات الاستشارة والتعليم سواء فى إدارة الأفراد، أو فى التصنيع أو فى التسويق أو الشراء، فى مجموعة «خدمات» واحدة تحت إدارة فرد واحد. وبالمثل ففى أى شركة عدا الشركات الكبيرة، يمكن لفرد واحد القيام بعمل «ضمير» للشركة فى المجالات الكبرى الخاصة «بالضمير». إن الإسهام وليس المهارة هو الذى يقرر العمل.



كيفية ربط وحدات التنظيم ببعضها

تحليل القرار. أين تنتمى بعض الأعمال الخاصة ؟. تحليل العلاقات - أين تنتمى بعض الوحدات الخاصة؟. الاحتفاظ بالعلاقات فى الحد الأدنى. جعل كل منها مهما. سوء التنظيم. أعراض سوء التنظيم وأسبابه. المستويات الكثيرة. مشاكل التنظيم السارية. الاجتماعات. الاهتمام الزائد، بالمشاع،ر. الاعتماد على اللاأعمال. «داء التنظيم» كبلاء مزمن.

إن تعريف النشاطات الجوهرية وتحليل إسهاماتها، تحدد وحدات البناء فى المنظمة، ولكن وضع الوحدات البنائية التى تشكل المنظمة فى محلها، يتطلب عملين إضافيين، وهما تحليل للقرارات وتحليل العلاقات.

تحليل القرار

ما هى القرارات التى سنحتاجها للحصول على الأداء اللازم لبلوغ الأهداف؟ وما هى نوعية هذه القرارات؟ وعلى أى مستوى فى المؤسسة يجب أن يتم صنع هذه القرارات؟ وما هى النشاطات المشمولة فيها، أو تتأثر بها؟ وأى المديرين يجب اشتراكهم فى القرارات أو على الأقل الذين يجب استشارتهم أولاً؟ وأى المديرين يجب إبلاغهم بعد اتخاذ هذه القرارات؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة تحدد بشكل كبير أين يجب أن تنتمى بعض الأعمال الخاصة.

من الممكن أن يدور جدل حول عدم إمكانية توقع أنواع القرارات التى ستنشأ فى المستقبل. وقد لا يمكننا توقع محتويات هذه القرارات، إلا أنه يمكن توقع أنواعها وموادها بقدر كبير فقد وجد أن 90 فى المائة من قرارات شركة كبيرة اتخذها المديرون على مدار خمس سنوات، كانت نمطية، وكانت هناك حالات قليلة تستلزم طرح السؤال «إلى أين ينتمى هذا القرار؟» وهى الحالات التى تم التفكير فيها ملياً فى المشكلة. إلا أنه بسبب عدم وجود تحليل للقرارات، فإن ثلاثة أرباع هذه القرارات كانت تبحث عن «مأوى لها» كما تقول الشركة، وذهب معظمها إلى مستوى إدارى أعلى مما كان مطلوباً فقد تم وضع مكونات الشركة طبقاً لحجم مرتباتها بدلاً من أن توضع طبقاً لمسئوليتها فى القرارات، لدرجة أنه تم وضع النشاطات التى من المفروض أن تتخذ القرارات الجوهرية فى مكان سفلى دون سلطة، وبالتالى دون معلومات كافية.

إن تخصيص سلطة ومسئولية لأنواع مختلفة من القرارات يتطلب فى أول الأمر أن تصنف هذه القرارات طبقاً لنوعها وطبيعتها. إن هذا التصنيف التقليدى للمستوى مثل «قرارات سياسة» و«قرارات عمليات» هو عمل لا معنى له، وتنشأ عنه مناقشات لا نهائية مستغلقة وعويصة. كما أن التصنيف طبقاً لكمية المال الذى يتضمنه القرار لا تساعد كثيراً فى تحديد سلطة ومسئولية القرارات.

وهناك أربع صفات أساسية تحدد طبيعة أى قرار خاص بمنشأة العمل الحر.

أولاً ، هناك درجة مستقبلية القرار، ولأى مدة سيلزم الشركة فى المستقبل؟ وما هى السرعة التى يمكننا بها نقضه أو الرجوع فيه؟

إن المشترى فى شركة «سيرز» لم تكن له أى حدود بخصوص الكمية التى يلزم بها الشركة. إلا أنه لم يكن من الجائز لأى مشترٍ أو مراقب مشتريات أن يتخلى عن منتج موجود أو إضافة منتج جديد للشركة دون موافقة رئيس عمليات المشتريات بأكملها، والذى عادة ما يكون الرجل الثانى أو الثالث فى منظمة شركة «سيرز» بأكملها. وبالمثل.. فإن المسئول عن التعامل فى العملات الدولية فى أى بنك تجارى رئيسى، عادة ما تكون له حدود مفتوحة بخصوص المبالغ التى يلزم بها البنك، ولكنه لا يمكنه البدء فى التعامل فى أى عملة جديدة دون موافقة من الجهات العليا للبنك. كما لا يمكنه الثبات على «موقف» معين من

عملة معينة ـ بغض النظر عن حجم التعامل ـ إلى ما بعد فترة محددة وقصيرة.

وثانى مقياس هو التأثير الذى يحدثه القرار على الوظائف الأخرى، وعلى المجالات الأخرى أو على العمل ككل. فإذا ما كان يؤثر على عمل واحد.. فإن هذا يعنى أنه قرار يخص المستويات الدنيا. وإلا.. فإنه يجب أن يتخذ على مستوى أعلى، حيث يمكنه التفكير فى تأثيره على جميع الأعمال التى تأثرت به. وباستخدام اللغة الفنية الخاصة، نقول إن تعظيم أداء عملية خاصة لعمل ما أو مجال ما ، لا يجب أن يتم على حساب أعمال ومجالات أخرى. لأنه سيكون انتقاصاً من أداء هذه الأعمال والمجالات غير المرغوب فيها.

ولإعطاء مثل على قرار يبدو كقرار فنى، يؤثر على مجال واحد فقط، ولكنه يؤثر على عديد من المجالات الأخرى، هو التغيير فى طرق الاحتفاظ بالأجزاء الموجودة بالمخازن فى مصنع إنتاج كبير. إن هذه العملية تؤثر على جميع عمليات التصنيع، فهى ستفرض تغييرات جذرية فى التجميع، وستؤثر على التسليم للعملاء، كما قد تؤدى إلى تغييرات جذرية فى التسويق ووضع الأسعار، مثل الاستغناء عن نماذج وتصميمات خاصة وبعض الأسعار المرتفعة. كما أنها ستتطلب تغييرات كبيرة فى التصميم الهندسى. إن المشاكل الفنية الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون، لا تقارن بمشاكل المجالات الأخرى التى يقوم بإيجادها أى تغيير فى التخزين. إن تعظيم أداء التخزين على حساب مجالات أخرى لا يمكن السماح به. ويمكن تجنبه إذا اعترفنا بأن القرار ينتمى إلى درجة عالية، والتعامل معه كقرار يؤثر على العملية بكاملها، سواء اقتصرت على إدارة عليا فى المصنع، أو كانت تتطلب استشارة وثيقة بين كل المديرين الوظيفيين.

إن التفكير بعمق فى تأثير القرار وفى احتياجنا إلى منع التعظيم المحدود للأداء قد يحرك بؤرة القرار بكل تأكيد كما يبين المثال التالى ذلك:

فى أول أيام نشأة شركة «دى بون»، عندما كانت هى الشركة الوحيدة المصنعة للمتفجرات، كانت هذه الشركة هى أكبر مشترية للنترات فى العالم، على الرغم من عدم تملكها لأى مصادر للنترات. إلا أن الشركة أعطت إدارة المشتريات كامل الحرية فى شراء النترات. وقد قامت هذه الإدارة بهذا العمل بنجاح تام من وجهة نظر المشتريات، فكانت تشترى النترات عندما كانت الأسعار منخفضة، ونجحت فى الحصول على المادة الخام

الحيوية التى تحتاجها الشركة بأسعار أقل بكثير من التى كان يشترى بها منافسو الشركة. ومع ذلك.. فقد كان عملها هذا يعتبر «تعظيماً محدوداً للأدا» لأن أسعار النترات المنخفضة ، والميزة التى حصلت عليها الشركة من انخفاض قيمة التكاليف الناتجة من هذه الأسعار، تم صرفها فى عملية احتجاز كميات كبيرة من الأموال فى المخزون. إن هذا كان يعنى أن جزءاً كبيراً من ميزة التكلفة الخاصة بأسعار النترات المنخفضة كانت وهماً، يتم دفعه ثانية عن طريق الفوائد العالية للأموال المستثمرة فى المخزون. والأخطر من هذا هو أن الشركة قد تجد نفسها فى أزمة سيولة، إذا واجهت أى هزة فى العمل. إن القرار الخاص بتوازن المواد الخام الرخيصة مع تكلفة المال ومخاطر عدم السيولة، تم اتخاذه فى الشركة بطريقة سليمة وبقرار من الإدارة العليا. وبعد الوصول إلى الحدود الجديدة التى فرضت على المخزون، أصبحت إدارة المشتريات فقط هى التى تتخذ قرارات الشراء. ويحدد عدد «العوامل النوعية» صفة وشكل القرار، الذى تدخل فيه: المبادئ الأساسية للسلوك، والقيم الأخلاقية، والمعتقدات الاجتماعية والسياسية.... إلخ. وفى اللحظة التى يجب فيها إدخال اعتبارات القيم فى الحسبان، يجب أن يتحرك القرار إلى مستوى أعلى، ويتطلب البت من جديد أو إعادة النظر فيه على مستوى أعلى. وأهم العوامل النوعية وأكثرها شيوعاً هى القرارات الخاصة بالأفراد.

وأخيراً.. يمكن تصنيف القرارات من ناحية الزمن إلى قرارات جارية متكررة، أو قرارات نادرة أو قرارات متميزة ومنفردة. فالقرارات الجارية المتكررة تتطلب إقامة قاعدة عامة، أى قاعدة عامة للقرار كمبدأ. وبما أن إيقاف موظف هو أمر يتعلق بفرد، فإن القاعدة يجب أن تقرر فى مستوى عال إلى حد ما بالمنظمة.إلا أن تطبيق هذه القاعدة على حالة بعينها، مع أنها تعتبر قراراً، يعنى أنه يمكن أن تودع فى مستوى أقل.

إن القرار النادر يجب أن يعامل على أنه حدث مميز، وعندما يلزم اتخاذه يجب أن يتم التفكير فيه ملياً.

يجب أن يتم اتخاذ أى قرار فى أدنى مستوى ممكن، وأقرب ما يمكن من موقع العمل، كما يجب اتخاذه دائماً على مستوى يضمن أن جميع النشاطات والأهداف التى ستتأثر به قد أخذت فى الاعتبار. وأول قاعدة تدلنا على المدى الذى «يجب» أن يتخذ فيه القرار لأسفل. والثانية تدلنا على المدى «الممكن» اتخاذ القرار فيه لأسفل، وتدلنا أيضاً على

المديرين الذين يجب اشتراكهم فى القرار وأيهم يجب إبلاغهم به. ويدلنا هذان البندان على المكان الذى يجب أن توضع فيه نشاطات خاصة، على أن يكون المديرون على مستوى عال يضمن حيازتهم للسلطة المطلوبة لجعل القرار الخاص مناسباً لعملهم، وعلى مستوى منخفض بحيث يمكنهم المعرفة التفصيلية، والخبرة المباشرة، أى «حيث العمل يدور بالفعل».

تحليل العلاقات

إن الخطوة الأخيرة فى تصميم وحدات البناء الخاص بالمنظمة هو تحليل العلاقات. فهى تدلنا على أماكن المكونات الخاصة بالتحديد.

وتحدد مع من يجب أن يعمل المدير المسئول عن نشاط ما. وما هى إسهاماته الواجب القيام بها تجاه المديرين المسئولين عن نشاطات أخرى، وما هى الإسهامات التى يجب أن يقوم بها هؤلاء المديرون تجاهه.

والقاعدة الأساسية فى وضع نشاط ما داخل هيكل التنظيم هى أن نفرض عليه «أقل عدد ممكن من العلاقات». وفى نفس الوقت يجب أن يتم وضع النشاط بحيث تكون العلاقات المهمة، أى العلاقات التى يتوقف عليها نجاح وفاعلية إسهامات هذا النشاط، سهلة وممكن الوصول إليها وفى مكان مركزى من الوحدة. إن القاعدة الأساسية هى الحفاظ على العلاقات فى أدنى حد، وجعل كل منها فعالاً.

إن القاعدة تشرح كذلك، السبب فى عدم اتخاذ الأعمال لشكل «مجموعات من المهارات المنتمية لبعضها» والتى تود نظرية التنظيم جعلها كذلك، وإذا ما اتبعنا هذا المنطق، فإننا قد نضع، مثلاً، تخطيط الإنتاج فى مكون (جزء) تخطيطى يعمل فيه جميع أنواع المخططين سوياً. إن المهارات التى نحتاجها فى تخطيط الإنتاج تنتمى انتماءً وثيقاً إلى جميع مهارات التخطيط الأخرى الخاصة بالعمليات. ولذا.. فإننا نضع مخطط الإنتاج فى إدارة التصنيع، وفى أقرب وضع ممكن من مدير المصنع ومن مشرفى الخط الأول. وعندئذ يكون مكانه سليماً طبقاً لعلاقاته.

وعادة ما يكون هناك صراع بين تحديد المكان فى التنظيم طبقاً لتحليل القرار، وطبقاً لتحليل العلاقات، ويجب علينا أن نحاول دائماً اتباع منطق العلاقات بقدر المستطاع.

وإذا ما اضطررنا إلى اتباع تصميم المنظمة بمنطق القرارات لنتجنب التعظيم المحدود للأداء (كما هو الحال عادة فيما يختص بأعمال الحسابات)، فإنه يجب تخطيط العمل نفسه طبقاً لتحليل العلاقات، أى أقرب ما يمكن إلى الإحساس بالعمل. أما اتجاه العمل، ووضع القواعد والمستويات وتقييم العمل، فيجب وضعه طبقاً لتحليل القرار فى مكون (جزء) مركزى يمكنه رؤية العمل بالكامل والتفكير فى تأثيراته. إن التحاليل الأربعة الخاصة بالنشاطات الجوهرية، وبالإسهامات، وبالقرارات، وبالعلاقات، يجب دائماً إبقاؤها بسيطة ومختصرة بقدر المستطاع. ويمكن تنفيذها فى المؤسسات الصغيرة خلال عدة ساعات وعلى عدة أوراق فقط.

أما فى المؤسسات الضخمة المعقدة، مثل شركة «جنرال إلكتريك»، و«فيرست ناشيونال سيتى بنك» First National City Bank، أو فى شركة «يونيليفر» وكذا «وزارة الدفاع» فإن هذا العمل قد يستغرق شهوراً من الدراسات ويستدعى استخدام أدوات متقدمة للغاية خاصة بالتحليل والتجميع. إلا أن هذه التحاليل لا يجب أن تخفف أو أن تلفق. يجب اعتبارها مهمة ضرورية، ويجب إجراؤها بطريقة صحيحة فى كل منشأة أعمال حرة.

أعراض سوء التنظيم

لا توجد منظمة مثالية كاملة. وفى أحسن الحالات نجد هيكلاً تنظيمياً لا يسبب مشاكل. ولكن ما هى أكثر الأخطاء شيوعاً فى تصميم وحدات البناء الخاص بالتنظيم وفى ضمها لبعض؟ وما هى أكثر الأعراض الشائعة المسببة للتصدعات الخطيرة فى التنظيم؟

إن أكثر وأخطر الأعراض الخاصة بسوء التنظيم هو تضاعف عدد المستويات الإدارية. إذ إن القاعدة الأساسية للتنظيم هو إقامة أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية والتقدم ببطء ومثابرة فى أقصر تسلسل قيادى.

إن كل مستوى يضاف فى المستويات الإدارية يجعل إدراك التفاهم المشترك والاتجاه العام أمراً صعباً.

وكل مستوى إضافى يشوش على الأهداف، ويسئ توجيه الانتباه. وإن قانون نظرية المعلومات الرياضية يقول: «إن أى إعادة إرسال فى نظام خاص بالاتصالات ينقص *الرسالة إلى النصف ويضاعف الضوضاء*. وأى مستوى فى التنظيم يعتبر «إعادة إرسال»،

وكل وصلة فى السلسلة تشكل ضغوطاً إضافية، وتولد منبعاً جديداً للتخاذل والتبلد والاحتكاك والركود. وكل مستوى إضافى، خاصة فى منشأة العمل الحر الكبيرة، يضيف إلى صعوبة تطوير مديرى الغد، وذلك بزيادة الوقت اللازم للترقى من أسفل، ويجعل الأفراد متخصصين بدلاً من جعلهم مديرين، وهم يتحركون لأعلى من خلال التسلسل الإدارى.

وقد نجد فى بعض الشركات الكبرى اليوم 12 أو 15 مستوى فيما بين مشرفى الخط الأول ورئيس الشركة، فإذا افترضنا أن الفرد يعين كمشرف فى الخط الأول عند سن 25 عاماً، وأنه تلزمه خمس سنوات فى كل مستوى - وهذه تعتبر فروضاً تفاؤلية - فإنه سيصل إلى سن الثمانين أو التسعين قبل أن يرشح لرئاسة الشركة. كما أن العلاج المعتاد وهو سلم الترقى الخاص لمجموعة صغيرة من العباقرة أو الأمراء المتوجين من بين موظفى الشركة، هو علاج سئ ويضر كالمرض تماماً.

إن أقدم وأضخم وأنجح تنظيم فى الغرب، وهو الكنيسة الكاثوليكية تعطينا أنسب مثال عن قلة عدد المستويات المطلوبة، إذ نجد أن هناك مستوى واحد فقط للسلطة والمسئولية بين البابا وقس الأبرشية وهو الأسقف.

وثانى أعراض سوء التنظيم الشائعة، هو استمرار حدوث المشاكل التنظيمية، إذ إنه بمجرد حل المشكلة نجد أنها تعود ثانية للظهور فى رداء أو شكل جديد.

والمثال المناسب لذلك فى الشركة الصناعية هو تطوير المنتج، فأفراد إدارة التسويق يعتقدون أن هذا الأمر ينتمى إليهم، كما أن أفراد البحوث والتطوير يعتقدون أن الأمر ينتمى لهم أيضاً. وسنجد أننا إذا وضعنا هذا التطوير عند أى منهما، فسيوجد تكرار للمشكلة. وفى الحقيقة.. فإن المكانين الاثنين خطأ، ففى العمل الذى يحتاج إلى ابتكار نجد أن تطوير المنتج ما هو إلا نشاط جوهرى ونشاط منتج للدخل، ولا يجب إخضاعه لأى نشاط آخر، ويجب أن ينظم على أنه جزء مبتكر فى الشركة ومنفصل تماماً عن أى نشاطات أخرى.

إن المشاكل التنظيمية السارية الآن تشير إلى استخدامات لم يسبقها أى تفكير «لمبادئ التنظيم» التقليدية، مثل «الوظيفية التقليدية» ومثل الاستشاريون التنفيذيون ويقع الحل فى أن نقوم بالتحليلات الصحيحة، وهى تحليل النشاطات الجوهرية، وتحليل الإسهامات، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات. إن أى مشكل تنظيمى يعود للظهور أكثر من مرتين، لا يجب أن يعالج ميكانيكياً مثلما نعيد توزيع المكعبات الصغيرة على قطعة من

الورق. إن الأمر يشير إلى نقص فى التفكير، ونقص فى الوضوح وقصور فى الفهم.

والأمر الشائع الآخر والخطير، هو الهيكل التنظيمى الذى يوجه انتباه الأفراد الرئيسيين بالشركة إلى مشاكل ثانوية غير ملائمة وخاطئة. إن التنظيم يجب أن يركز اهتمام الأفراد على القرارات المهمة فى العمل، وعلى النشاطات الجوهرية، وعلى الأداء والنتائج، أما إذا قام التنظيم بالاهتمام بالسلوك الجيد، والإتيكيت والإجراءات والصراعات الخاصة بحدود وحقوق الإدارات، فإن هذا التنظيم يسئ التوجيه ويكون معوقاً للأداء.

إن كل هذا ينتج عن القيام ببناء تنظيم ميكانيكى وليس عن بناء تنظيم عضوى، وهو ينتج عن التمسك بما يسمى بالمبادئ الأساسية، بدلاً من التفكير بعمق فيما تتطلبه استراتيجية العمل من تنظيم، وهو ينتج عن تركيز التنظيم على «الشكل» بدلاً من تركيزه على الأداء.

فمن غير المحتمل أن تعرض خريطة تنظيمية فى معرض للفنون. إن المهم ليس الخريطة ولكن المهم هو التنظيم، فالخريطة ما هى إلا تبسيط متناهٍ يمكن الناس من التأكد بأنهم يتكلمون عن نفس الأشياء عند مناقشة الهيكل التنظيمى. ولا يجب على الإطلاق أن نجرى تغييرات تنظيمية من أجل الخريطة، لأن هذا سينتج عن سوء تنظيم. كما أن هناك عدداً من الأعراض الشائعة الخاصة بالتنظيم السئ والتى عادة لا تحتاج إلى تشخيص أكثر. فهناك أولاً السمة الخاصة بالاجتماعات الكثيرة لأفراد كثيرين.

ففى المنظمات الكبرى خاصة، نجد أن هناك أعضاء إداريين يقومون بعملهم عن طريق الاجتماعات، والمثل على ذلك هى اللجان العليا لـ «جنرال موتورز»، وكذلك مجالس الإدارات المكونة من الموظفين الكبار المتحكمة فى شركتى «ستاندرد أويل أوف نيوچيرسى» Standard Oil of New Jersey، و«دى بون». إلا أن هذا استثناء، فهم أعضاء بحث وتدبر وليس لهم وظائف تنفيذية ، وكقاعدة ليس لهم وظائف فى صنع القرارات. فهم أعضاء مختصين بالإرشاد وبالتأثير وبالدراسة، وأهم أداء وظيفى لهم هو إرغام كبار المديرين التنفيذيين والذين يجلسون مع هذه اللجان، على التفكير بعمق فى اتجاهاتهم، واحتياجاتهم وفرصهم السانحة.

وفيما عدا هذه اللجان التى تنفذ أعمالها من خلال الاجتماعات، يجب اعتبار الاجتماعات تسليماً بالقصور التنظيمى. إن المثالية هى أن تعمل المنظمة بدون اجتماعات،

أى بنفس طريقة إحساس مصمم الماكينة فى جعل جزء واحد منها فقط متحرك. إن فى كل منظمة بشرية، هناك احتياج كبير إلى التعاون والتنسيق، والعلاقات الإنسانية تغنينا عن تنظيم اجتماعات إضافية، كما أن ديناميكية الاجتماعات معقدة جداً للدرجة التى تجعلها أداة ضعيفة للقيام بتنفيذ أى عمل.

فإذا ما حدث وأمضى المديرون التنفيذيون - فيما عدا من هم فى أقصى القمة - وقتاً أكثر من ربع وقتهم فى الاجتماعات، فإن هذا يعنى أن هناك (من النظرة الأولى) سوء تنظيم. كما أن زيادة عدد الاجتماعات، تشير إلى أن الوظائف لم تعرّف بوضوح، ولم يتم بناؤها بالحجم الكبير الكافى، ولم يتم إعطاؤها مسئولية حقيقية. كما أن الاحتياج إلى الاجتماعات يشير إلى أن التحاليل الخاصة بالقرارات والعلاقات، إما أنها لم تتم إطلاقاً وإما أنها لم تطبق. والقاعدة هى: أن احتياجنا لاجتماع الناس لتحقيق أى عمل، يجب أن يقل ليصل إلى أدنى حد ممكن.

والمنظمة التى يهتم أفرادها طوال الوقت بالمشاعر وبما يحب الناس الآخرون أو لا يحبون، ليست بالمنظمة التى تمتلك علاقات إنسانية طيبة. بل على العكس فهى منظمة تملك علاقات إنسانية ضعيفة جداً. إن العلاقات الإنسانية الطيبة، مثل الأخلاق الحميدة، تعتبر قضية مسلماً بها. والقلق الدائم بخصوص مشاعر الآخرين هو أسوأ نوع من العلاقات الإنسانية.

إن أى منظمة تعانى من هذا الأمر - كما يحدث فى كثير من المنظمات - يمكن القول بأنها تعانى من وجود عمالة زائدة وقد تكون بها أنشطة زائدة عن الحاجة . ولكنها بدلاً من التركيز على النشاطات الجوهرية، تقوم بمحاولة تنفيذ جزء من كل شئ، خاصة فى نشاطات النصح والتعليم. أو قد يكون كل نشاط به عمالة زائدة. إن الناس تصاب بالعصبية فى الأماكن المزدحمة، ويتزاحمون، ويطأ بعضهم أقدام البعض، وطالما كانت هناك مسافة بينهم، فإنهم لن يصطدمون ببعض. وعموماً فإن المنظمات المتخمة بالموظفين تولد العمل ولا تولد الأداء. كما أنها تولد الاحتكاك، والحساسية، والقلق، وتهتم كثيراً بالمشاعر.

إن من سمات سوء التنظيم هو أن نعتمد على المنسقين والمساعدين وآخرين من الأفراد الذين يكون عملهم هو «ألا يكون لهم عمل». إن هذا الأمر يشير إلى أن النشاطات والوظائف قد تم تصميمها بطريقة ضيقة للغاية، أو أنه بدلاً من تصميمها لهدف محدد

واحد، تم الافتراض بأنها ستقوم بأجزاء كثيرة من مهام مختلفة. كما يشير أيضاً إلى أن مكونات التنظيم قد تم تنظيمها طبقاً للمهارات، وليس طبقاً لأماكنها من العمليات، أو طبقاً لإسهاماتها. لأن المهارة تشترك فى جزء فقط ولا تشترك فى النتيجة. ثم سنحتاج بعدها إلى منسق للم شمل هذه الأجزاء التى لم يكن من الواجب فصلها فى بدء الأمر.

«داء التنظيم» كبلاء مزمن

تعانى أغلب منشآت الأعمال الحرة الكبيرة، خاصة المعقدة منها، من «داء التنظيم» فكل من فيها يهتم بالتنظيم، وإعادة التنظيم تتم طوال الوقت. فبمجرد ظهور أى مشاكل سواء كان المشكل مجرد أمر فى غاية التفاهة بخصوص إحدى المواصفات بين مندوب المشتريات وأفراد الإدارة الهندسية، فإن الصراخ يعلو حتى يصل إلى «أطباء التنظيم» سواء أكانوا مستشارين من الخارج أم من المعاونين بالداخل. ولا يستمر أى حل تنظيمى لمدة طويلة. وفى الحقيقة فالقليل من الترتيبات التنظيمية يتم إعطاؤها الوقت الكافى لاختبارها بالممارسة، ثم يتم وضع دراسة تنظيمية أخرى عقب ذلك.

إن هذا يشير إلى سوء تنظيم فى بعض الحالات. وسيتفشى «داء التنظيم» إذا فشل البناء التنظيمى فى فهم المبادئ الأساسية. وسيكون ذلك نتيجة عدم إعادة التفكير وعدم إعادة بناء التنظيم عند حدوث تغيير أساسى فى حجم وتعقد منشآت العمل الحر، أو فى أهدافها واستراتيجيتها.

إن داء التنظيم هو بلاء ذاتى وهو شكل من أشكال الهوس المرضى. لذا يجب التأكد من عدم القيام بالتغيير التنظيمى مراراً، كما لا يجب إجراؤه باستخفاف. إن إعادة التنظيم هو شكل من أشكال العمليات الجراحية، وحتى الجراحات البسيطة لها مخاطرها. لذا يجب مقاومة دراسات التنظيم أو إعادة التنظيم كاستجابة للأمراض والشكاوى البسيطة. فلن نجد أى تنظيم مثالى. ومن المحتم أن نجد بعضاً من الاحتكاكات والتباين والفوضى التنظيمية.

لقد تناولنا فى الفصلين الأخيرين جوانب الهندسة الميكانيكية للتنظيم: وتشمل وحدات البناء، ووضعها السليم وعلاقاتها. إلا أن التنظيم يحتاج أيضاً إلى هندسة معمارية، ويحتاج إلى منطق للهيكل التنظيمى ومبادئ للهيكل التنظيمى. ويتطلب أيضاً فهم المطالب التى يحتاج الهيكل التنظيمى استيفاؤها، مثل مواصفات التصميم.



منطق التصميم ومواصفات التصميم

المبادئ الخمسة الخاصة بالتصميم. هل هناك مبدأ آخر غير معروف؟ الحدود والمطالب. المواصفات الشكلية. الوضوح. الاقتصاد. اتجاه الرؤية. تفهم المهمة. صنع القرار. الاستقرار والتكيف. الدوام والتجديد الذاتى. هياكل العمليات والابتكار والإدارة العليا.

يوجد اليوم لدى مهندس التنظيم خمسة مبادئ تصميم متاحة، بمعنى خمسة هياكل تنظيمية واضحة متميزة خاصة لتحديد أماكن النشاطات وترتيب العلاقات. ويعرف اثنان منهما بأنهما تقليديين، وأنهما مبادئ لتصميم التنظيم منذ سنوات كثيرة، وهما التنظيم الوظيفى لـ «هنرى فايول» واللامركزية الفيدرالية لـ «ألفريد سلون». أما الثلاثة الآخرى فهى هياكل تنظيمية جديدة جداً، لدرجة أنها غير معروفة عموماً ولم يتم الاعتراف بها، وهى «تنظيم الفريق» ، و«الشبه لا مركزية» و«تركيب النظم» وقد تم تطوير كل من هذه الهياكل بناء على تجارب ولأغراض محددة بالذات. ولذا فإن الانطباع الأولى لها، هو أنها تمثل هياكل تنظيمية تمت طبقاً لظروف معينة، بدلاً من أن تكون تصميمات أو منطقاً. ولكن فى الحقيقة، فإن هذه التصميمات تعبر عن منطق تصميم. فكل هيكل تنظيمى منها يأخذ بعداً نوعياً واحداً من أبعاد التنظيم الإدارى ويقوم ببناء الهيكل حوله.

منطق التصميم

إن العمل والمهمة هما بعدان نوعيان للإدارة. ولقد تم بناء اثنين من المبادئ

التنظيمية الموجودة حول العمل والمهمة، وهما المبدأ الوظيفى، وتنظيم الفريق. ويختلف النظامان فى طريقتهما الخاصة بتوازن الأجزاء «الثابتة» و«المتحركة». فنجد أنه فى التنظيم الوظيفى، يتم تصميم «مراحل العمل» مثل التصنيع والتسويق ، والمهارات كالحسابات، بأن تأخذ كلها شكلاً ثابتاً، ويقوم العمل بالتحرك من مرحلة إلى أخرى. أما فى البناء الخاص «بالفريق» فيعتبر العمل ثابتاً أما «المهارات» بمعنى الأفراد الخبراء فى التصنيع والتسويق والحسابات فهم الذين يتحركون لتكوين فريق خاص، يكون مطلوباً لتنفيذ جزء من عمل خاص، أو مهمة خاصة مثلاً.

إن التنظيم الوظيفى وتنظيم الفريق يعتبران عادة أنهما نقيضين، حيث يعارض «تنظيم الفريق» الحديث التنظيم الوظيفى العتيق.

لقد ذكرنا من قبل (الفصل 13– الجزء الثانى) أن تنظيم «الفريق» ليس «شكلاً حراً» بل إنه تنظيم غاية فى التركيب والتنظيم الجيد. إلا أن الاعتقاد السائد بأنهما نقيضين هو سوء فهم فقط. وهما فى الحقيقة ليسا بديلين، لأن أحدهما فقط هو الذى يصلح لكى يكون مبدأ تصميم عند محاولة انتخاب المبدأ المناسب لعدد كبير من المشاكل التنظيمية، ولكن عند حدوث أكبر مشكلة تنظيمية تقابلنا، وهى مشكلة بناء العمل فى مجالات المعرفة فإن التنظيمين يعتبران مكملين لبعضهما فى هذه الحالة.

إن البعدين الخاصين بالنتائج والأداء هما بعدان حقيقيان للإدارة مثل بعدى العمل والمهمة تماماً. والمبدآن المتاحان «للامركزية» وهما «اللامركزية الفيدرالية» و«شبه اللامركزية» مبنيان حول هذين البعدين. فهما تصميمان «يركزان على النتائج». وهما يختلفان عن «التنظيم الوظيفى» و«تنظيم الفريق» لأنهما لا يكملان بعضهما، كما أنهما ليسا بدائل. «فاللامركزية الفيدرالية» هى الأنسب أما «الشبه لا مركزية» فهى تعتبر الأقل ضرراً عند اللجوء إليها فى حالة عدم التمكن بالوفاء بالمطالب المتشددة «للامركزية الفيدرالية».

إن «العلاقات» هى الأخرى بعد نوعى للإدارة. وآخر مبدأ تصميمى متاح لدينا وهو «تصميم النظم» الذى يركز على العلاقات.

إن «العلاقات» متعددة وليس من السهل تحديدها مثل «العمل» و«المهمة» أو

«النتائج». إن التركيبة التى تركز على العلاقات ستكون بالضرورة معقدة جداً وينقصها الوضوح. وستمثل صعوبات أكبر من صعوبات التصميمات المركزة على العمل أو النتائج. وكما سنرى فيما بعد، فإن هناك مشاكل تنظيمية يكون فيها «تصميم النظم» هو أنسب مبدأ تنظيمى ملائم، لمجرد وجود التعقيدات الخاصة بالعلاقات فى هذه المشكلات التنظيمية.

إن هذا التصنيف يبين أن هناك تصميماً إضافياً واحداً على الأقل قد يتم تطويره.

إن «القرار» هو بعد من أبعاد الإدارة مثله مثل «العمل» و«المهمة» و«النتائج» و«الأداء» و«العلاقات». إلا أننا وحتى الآن لم نعرف أى مبدأ تصميمى يركز على القرار فى الهيكل التنظيمى. وكل ما لدينا حتى الآن ما هو إلا تخمين نظرى. إلا أن المبدأ التصميمى المركز على القرار، هو على الأقل احتمال نظرى قائم. وإذا ما تم تطويره إلى بناء ممكن استخدامه عملياً، فقد يكون له تأثير ذو شأن كبير. ولأن كل مبدأ من مبادئ التصميم المتاحة، يبنى حول بعد واحد من كيان متعدد الأبعاد، ألا وهو الإدارة، فإن كل مبدأ من هذه المبادئ يجب أن تكون له حدود. وكل مبدأ يجب أن يكون هو المبدأ التصميمى الأفضل لمهام تنظيمية معينة، وأن يكون قابلاً للاستخدام مع قصور متزايد لمهام تنظيمية أخرى، وأن يكون خطأ تاماً مع مجموعة تنظيمية ثالثة. كما أن كل مبدأ يجب أن يكون له مطالبه ومقتضياته الخاصة من الإدارة المنظمة.

المواصفات الشكلية

يجب على أى هيكل تنظيمى أن يفى بالاحتياجات التى لا دخل لها بالغرض من هذا الهيكل، ولكنها تكون جاثمة فى طبيعة الهيكل التنظيمى نفسه. إن «الهياكل التنظيمية» هى أشكال، وعلى الأشكال أن تفى بالمواصفات الشكلية.

ويحتاج الهيكل التنظيمى إلى استيفاء أدنى حد من المطالب الخاصة بالوضوح والاقتصاد واتجاه الرؤية، وفهم الفرد لمهمته والمهمة الكلية، وصنع القرار، والاستقرار والتلاؤم، والدوام والتجديد الذاتى.

1 ـ «الوضوح». يجب أن يعرف كل جزء تنظيمى وكل فرد فى التنظيم، وخاصة المديرين، مكان انتمائه، وأين يقف، وإلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه، سواء كان

ذلك معلومات أو تعاون أو قرار، وكيف يمكنه الوصول إلى هناك. إن الوضوح ليس هو البساطة. وقد نجد «هياكل تنظيمية» يبدو أنها بسيطة ولكن قد ينقصها الوضوح. كما أن الهياكل التنظيمية المعقدة قد تكون واضحة لدرجة كبيرة.

وتملك الكنيسة القوطية وضوحاً شديداً. بينما لا يملك البناء الإدارى الحديث أى وضوح. فكل فرد فى الكنيسة القوطية يعرف أين مكانه وأين يذهب. إن أى فرد حتى ولو كان جاهلاً بأسرار الديانة الكاثوليكية، سيعرف فوراً الغرض من البناء، وكيف يمكنه الانتماء له. إلا أن الكنيسة القوطية معقدة للغاية. فهى عبارة عن مبادئ معنوية عالية للروحانيات والأخلاقيات، منحت ثروة من الزينة وكنايات ورموز. وعلى العكس من هذا نجد أن المبنى الإدارى الحديث أسهل بناء يمكن وجوده، فهو مجرد مجمع لمكعبات. إلا أنه لايوجد أحد يستطيع التحرك فى البناء الإدارى دون تعليمات، ومع ذلك فمن المعتاد حدوث الارتباك به.

إن الهيكل الذى لا يعرف فيه الفرد أين هو، وأين سيذهب، وإلى أين ينتمى دون الاعتماد على كتاب إرشاد تنظيمى، سيخلق جواً من الاحتكاكات، ويضيع الوقت، ويسبب الإحباط، ويؤخر القرارات، ويعتبر كمعوق بدلاً من أن يكون معاوناً.

2 - «الاقتصاد». وهو مطلب ينتمى بشدة إلى الوضوح. هذا ويجب ألا نحتاج إلا إلى أدنى حد من المجهود للقيام بعمليات الرقابة والإشراف وتشجيع الناس على الأداء. وعلى الهيكل التنظيمى أن يوفر الرقابة الذاتية، ويشجع الدفع الذاتى. وألا يسمح إلا لأقل عدد ممكن من الأفراد - خاصة ذوى القدرة العالية على الأداء - بأن يخصصوا وقتاً وانتباهاً لاستمرار سير العمل، مثل عمل الإدارة، والتنظيم، والرقابة الداخلية والاتصالات الداخلية، والمشاكل الشخصية.

هذا ويجب توجيه بعض المجهودات فى أى منظمة إلى داخلها. وبعضها نستخدمه فى الإبقاء على سير عمل المنظمة صالحاً. وفى المنظمات مثلما الحال فى الفيزياء تكون الحركة الدائمة إلى الأبد أمر غير ممكن. ولا يمكن تلافى بعض الاحتكاكات. إلا أن من الواجب استخدام القليل من جهود المنظمة فى ضمان سيرها وفى تشحيم نقاط الاحتكاك. وكلما كثرت الجهود التى تتحول إلى نتائج، أصبحت المنظمة أكثر اقتصاداً وازداد حجم

المجهود الذى يتحول إلى أداء.

3 ـ «اتجاه الرؤية». يجب أن يقوم الهيكل التنظيمى بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلاً من توجيهها نحو المجهودات ، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أى نحو أداء المنظمة بأكملها.

والأداء هو الغاية التى تقوم جميع النشاطات بخدمته. ويمكن تمثيل التنظيم بأنه حزام نقل الحركة الذى يقوم بتحويل النشاطات إلى القوة الدافعة الوحيدة، وهى الأداء. إن التنظيم يكون أكثر كفاءة كلما كان نقل الحركة به مباشرة، أى كلما قل احتياجه إلى تغيير حركة واتجاه نشاطات الأفراد إلى القيام بالأداء. ويجب أن يقوم أكبر عدد ممكن من المديرين بالأداء، كرجال أعمال وليس كخبراء أو بيروقراطيين ، وأن يتم اختبارها للوصول إلى الأداء والنتائج بدلاً من اختبارها للوصول إلى المستويات الخاصة بالمهارة التنظيمية أو الكفاءة المهنية المتخصصة.

ولا يجب على الهيكل التنظيمى أن يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ، كما لا يجب أن يشجع المديرين على الانتباه الزائد إلى المنتجات والأعمال القديمة السهلة، وعلى أن يستخفوا بالمنتجات الجديدة النامية الصعبة. كما يجب ألا يشجع الهيكل التنظيمى النزوع إلى التشبث بالمنتجات غير المربحة، والسماح لها بالتعلق بأذيال الخطوط الرابحة. كما لايجب أن يعتبر المجهود أهم من النتائج ، أو يجعل المهارة الفنية غاية فى حد ذاتها.

وباختصار.. يجب أن يجعل الرغبة والقدرة، يعملان للوصول إلى النتائج وليس من أجل العمل نفسه، وأن يتم العمل للمستقبل بدلاً من البقاء على منجزات الماضى، وأن يتم السعى بكل جدية لاكتساب القوة، بدلاً من اكتساب الدهون والسمنة.

4 ـ «فهم المهمة الخاصة بالفرد والمهمة العامة». يجب أن يمكن التنظيم كل فرد، وخاصة المديرين والمهنيين المتخصصين، وكل جزء أصلى من الإدارة، من أن يقوموا بفهم واجباتهم. إن هذا يعنى أن يكون العمل متخصصاً فى حد ذاته. إن العمل دائماً يكون محدداً، ولا يمكن لأحد فهم المهمة إلا إذا تم تعريفها وتحديدها. وأن يكون كل ما يلزم تحقيقه متأصلاً فى المهمة نفسها. إلا أنه يجب فى نفس الوقت أن يتيح التنظيم لكل فرد فهم المهمة العامة، أى مهمة المنظمة بأكملها. ولكى يتمكن كل فرد فى المنظمة من تخفيض

مجهوداته للصالح العام، يحتاج إلى فهم كيفية تناسب مهمته مع المهمة الكلية، وأيضاً ما تشير به المهمة الكلية على مهمته الخاصة، وإسهاماته، واتجاهاته. وعليه فإن الاتصالات تحتاج إلى مساعدة بدلاً من تعطيلها بواسطة الهيكل التنظيمي.

5 ـ «صنع القرار» لم يتم بناء أى من مبادئ التصميم المتاحة حول «نموذج قرار»، إلا أن القرارات يجب أن تصنع، وتصنع بشأن القضية الصحيحة، وعلى المستوى الصحيح، ويجب أن تتحول إلى عمل وإنجاز. لذا يلزم اختبار التصميم التنظيمي عما إذا كان يعيق أم ينشط عملية صنع القرار.

إن الهيكل التنظيمي الذى يرغم القرارات على الوصول لأعلى المستويات الممكنة فى المنظمة بدلاً من تسويتها عند أدنى المستويات الممكنة، هو هيكل معيق، كما أن الهيكل المبنى على القرار الذى يحجب احتياجنا إلى قرارات حاسمة، أو الهيكل الذى يركز الانتباه على القضايا الخاطئة، مثل الخصومات الخاصة بحدود وحقوق الإدارات يعتبر هو الآخر معيقاً. إن القرار لن يكون سوى نوايا طيبة، ما لم ينفذ فى شكل عمل وفعل ويصبح إنجازاً. ولا يوجد هيكل تنظيمي يمكنه التأكد من هذا الأمر بنفسه. إلا أن الهياكل التنظيمية المختلفة يمكنها زيادة أو إنقاص قدرة القرارات فى أن تكون إلزاماً تنظيمياً وعملاً فردياً.

6 ـ «الاستقرار والتكيف». إن أى منظمة تحتاج إلى قدر كبير من الاستقرار. إذ يجب أن تتمكن المنظمة من القيام بعملها حتى ولو كان العالم يدور من حولها فى دوامة. ويجب أن تكون قادرة على البناء فوق أدائها وإنجازها الخاص بالأمس، وأن تكون قادرة على التخطيط لمستقبلها واستمراريتها. والفرد يحتاج أيضاً إلى الاستقرار المنزلي فلا أحد يستطيع القيام بأى عمل فى غرفة لمحطة قطارات السكك الحديد مثلاً. كما أن أحد لا يمكنه تنفيذ عمل كثير وهو فى منطقة «الترانزيت» بالمطارات. إن الفرد يحتاج إلى الانتماء إلى مجتمع يعرف فيه كثيراً من الناس ويعرفه الناس، وحيث يرسى علاقاته فى هذا المجتمع. لكن الاستقرار لا يعنى الجمود، فعلى العكس نجد أن الهيكل التنظيمي يتطلب درجة عالية من التكيف... والهيكل التنظيمي الثابت لا يعتبر مستقراً، فهو هش. ولن يستطيع الهيكل التنظيمي البقاء إلا إذا تمكن من تطويع نفسه طبقاً للمواقف الجديدة والمطالب الجديدة والأحوال الجديدة، وكذا طبقاً للوجوه والشخصيات الجديدة. ولذا فإن

التكيف يعتبر مطلباً جوهرياً.

7 ـ «الدوام والتجديد الذاتى». يجب أن تكون المنظمة قادرة على الدوام وأن تكون قادرة على توفير التجديد لذاتها، وهذا يشمل عدداً من المتطلبات.

فعلى المنظمة أن تكون قادرة على الإنتاج من خلال قادة الغد. ولا يجب أن يكون لديها كثير من المستويات الإدارية، بحيث لا يتمكن الفرد القادر الذى يدخل فى العمل الإدارى فى سن 25 عاماً. من الوصول إلى قمة سلم الترقى وهو مازال فى سن يسمح له بأن يكون فعالاً. وليس المهم هو عدد المستويات فى القمة. فأى رجل يصل إلى رتبة اللواء فى القوات المسلحة فهو فى القمة. مع أن هناك ثلاثة أو أربعة رتب مختلفة للواء. فالمهم هو عدد المستويات التى سيعبرها الرجل للوصول إلى ما يعتبر فى منظمته «الإدارة العليا». لكن الأهم من عدد المستويات هى الخبرة والتعرض التى يوفرها أو يريدها الهيكل التنظيمى. فالهيكل التنظيمى يجب أن يساعد كل فرد على أن يتعلم ويتطور فى كل عمل يتولاه. ويجب أن يكون هذا الهيكل التنظيمى مصمماً للتعلم المستمر.

إن إحدى صفات التجديد الذاتى، هى قدرة الهيكل التنظيمى على إعداد واختبار الفرد فى كل مستوى، للمستوى التالى الأعلى. وخاصة إعداد واختبار المديرين الشبان ومديرى المستويات الوسطى ومراكز الإدارة العليا. ولضمان الدوام والتجديد الذاتى فمن الضرورى للهيكل التنظيمى أن يكون متقبلاً للأفكار الجديدة، وأن يكون راغباً وقادراً على القيام بأعمال جديدة.

هياكل الإدارات التنفيذية والابتكار والإدارة العليا

إن هذه المواصفات الرسمية تنطبق على أى هيكل تنظيمى، على منشأة العمل الحر الصغيرة والكبيرة، وعلى منشأة العمل الحر البسيطة والمعقدة، وعلى منشأة الأعمال وعلى المؤسسات الخدمية غير التجارية. كما أنها تنطبق على الثلاث أنواع المختلفة للإدارة التى يجب أن تبنى وتنظم: وهى الإدارة التنفيذية المسئولة عن أداء العمل وعن إنتاج نتائج عمل اليوم، والإدارة المبتكرة المسئولة عن خلق مستقبل الشركة، والإدارة العليا القادرة على التوجيه، وإعطاء الرؤية، وإعداد الطريق لعمل اليوم وعمل الغد.

إن هذه المواصفات متضاربة بالقطع، ولا يوجد مبدأ تصميمى يمكنه استيفاؤها

جميعاً. إن أى هيكل تنظيمى يجب أن يستوفى هذه المواصفات إلى حد ما إذا ما أريد له أن يكون قادراً على الأداء والاستمرار. وهذا يعنى قطعاً اللجوء إلى الحلول الوسط، والاختيار من بين البدائل، وإجراء التوازن. كما أن هذا يشير إلى أنه يجب استخدام عدة مبادئ تصميمية بدلاً من تصميم واحد، حتى بالنسبة للهيكل التنظيمى البسيط، لأنه إذا ما لم يتم استيفاء أى من هذه المواصفات تماماً، فلن تتمكن منشأة الأعمال من الأداء. ولذا فإن بناء التنظيم يتطلب تفهماً تاماً لمبادئ التنظيم الموجودة ومطالبها، وحدودها، وتناسبها مع مواصفات التصميم.



التصميم المرتكز على المهمة والعمل: الهيكل الوظيفى والفريق

الثلاث طرق الخاصة بتنظيم المهمة والعمل. الهيكل الوظيفى. قوته وحدوده. هل يمكن التعويض عن الضعف - عفاريت «فيل» - الأهداف الوظيفية لشركة «جنرال إلكتريك». مجال رؤيتهم المحدود - أين يصلح الهيكل الوظيفى - الفريق - أمثلة : المستشفى ، مسبك البلاستيك - الدروس المستفادة منها - المتطلبات الخاصة بالفرق الفعالة : المهمة المستمرة ، الأهداف الواضحة ، القيادة ، المسئولية الجماعية. العمل الأول لقائد الفريق: الوضوح. حدود مبدأ الفريق. إلى أى حد يمكن أن يكون حجم الفريق كبيرا. مجال تنظيم الفريق. فرق الإدارة العليا. الفرق المبتكرة. تصميم الفريق والهيكل الوظيفى. تصميم الفريق وأعمال الإنتاج الكبير. تصميم الفريق والمنظمة القائمة على المعرفة.

يمكن تنظيم جميع الأعمال سواء كانت جسمانية أو عقلية بثلاثة طرق. إذ يمكن تنظيمها على مراحل فى العمليات. وعند بناء منزل نقوم أولاً ببناء الأساس ثم الجدران والسقف، وأخيراً تتم الأعمال الداخلية. ويمكن إجراء التنظيم بحيث ينتقل العمل إلى مكان

الأدوات والمهارات لكل خطوة مطلوبة. فالمصنع التقليدى لإنتاج الصناعات المعدنية المتفردة لديه مجموعات المثاقيب وآلات الخراطة فى جناح معين، وماكينات هراسات فى جناح آخر، ومعدات المعالجة الحرارية فى جناح ثالث، بينما تتحرك القطع المعدنية من مكان مجموعة الأدوات وعمالها المهرة، إلى مكان مجموعة أخرى. أو لإعطاء مثال آخر، نجد أن طالب الجامعة ـ وهو فى هذه الحالة سيعتبر «المادة الخام» فى العملية التعليمية ـ سيتحرك من فصل إلى فصل، ومن أستاذ إلى أستاذ، ومن فترة تدريبية إلى أخرى. وكل أستاذ فى كل فترة تدريبية يقوم بتدريس مادة تخصصه الفنية، وفى النهاية يظهر الطالب «كرجل متعلم» أو حامل دبلوم على الأقل.

وأخيراً، يمكننا ضم عمال ذوى مهارات مختلفة وأدوات مختلفة فى فريق ونحركهم إلى العمل، الذى يكون ثابتاً. فطاقم صناعة السينما المكون من المخرج والممثلين والكهربائيين ومهندسو الصوت يخرجون إلى مواقع التصوير، وكل منهم يقوم بعمل متخصص للغاية، لكنهم يعملون كفريق واحد.

إن التنظيم الوظيفى يوصف بأنه تنظيم العمل فى شكل «حزم مهارات منتمية لبعضها». وهو فى الحقيقة يستخدم التنظيم بالمرحلة، والتنظيم بالمهارة فى العمل. إن الأعمال التقليدية، مثل التصنيع والتسويق تحوى تشكيلة كبيرة جداً من المهارات التى لاتنتمى لبعضها، مثل مهارة الميكانيكى ومهارة مخطط الإنتاج فى التصنيع ومهارة مندوب المبيعات ومهارة باحث السوق فى التسويق. لكن التصنيع والتسويق هما مرحلتان مميزتان فى العملية. إن الأعمال الأخرى مثل الحسابات والأفراد، تنظم أيضاً بواسطة مهارات خاصة. وفى التنظيم الوظيفى ينتقل العمل إلى المرحلة أو إلى المهارة، فالعمل هو الذى يتحرك، بينما يكون مكان العامل ثابتاً.

أما فى تنظيم «الفريق»، فإن العمل والمهمة كلاهما ثابت، ويتم إحضار العمال بمهاراتهم المختلفة ومعداتهم المختلفة فى شكل «فريق» أو «قوة عمل لمهمة خاصة» ويعينوا فى جزئية خاصة من العمل سواء أكان مشروعاً بحثياً، أم تصميماً معمارياً لبناء إدارى جديد.

إن التنظيم الوظيفى وتنظيم «الفريق» هما تصميمان قديمان للغاية. فنجد أن مدن بلاد ما بين النهرين الزراعية وبناة الأهرام المصرية، قاموا بتنظيم العمل بالطريقة الوظيفية. والفريق الدائم المنظم الخاص «بمجموعة الصيد» يرجع إلى ما قبل هذا، أى إلى العصر الجليدى الأخير. إلا أنهما كتركيبات مصممة بقصد خاص ووعى عام، فهما يعتبران الآن تصميمين جديدين. فالتنظيم الوظيفى تم تصميمه وتعريفه بواسطة «هنرى فايول» فى أوائل هذا القرن. أما تنظيم «الفريق» فهو جارى الاعتراف به الآن كمبدأ للتصميم.

إن العمل والمهمة يجب أن يتم بناؤهما وتنظيمهما. ويجب أن تستخدم أى منظمة مبدأ واحداً من مبادئ التصميم الخاصة بالعمل والمهمة أو المبدأين معاً. وهما «التنظيم الوظيفى» وتنظيم «الفريق» ويجب أن تستخدم الكثير من المنظمات هذين المبدأين، كما يجب أن يكون المبدآن مفهومين لهذه المنظمات جميعاً .

التنظيم الوظيفى

إن التنظيم الوظيفى له ميزة عالية من الوضوح. فكل فرد يجد فيه دفء المنزل، ويعرف مهمته؛ لذا فهو تنظيم ذو استقرار تام.

إلا أن ثمن الوضوح والاستقرار، هو أنه من الصعب لأى فرد - بما فيهم الأفراد العاملين فى وظائف القمة - أن يفهم المهمة الكلية وأن ينسب عمله إليها. ومع أن التنظيم الوظيفى مستقر إلا أنه جامد يقاوم التطبيق، وهو لا يجهز الأفراد للغد، ولا يدربهم أو يختبرهم. وهو فى العموم يميل للتأكيد عليهم كأفراد يرغبون فى القيام بعملهم الحالى بطريقة أفضل قليلاً، بدلاً من أن يقتصر دورهم على استيعاب الأفكار الجديدة والطرق الجديدة للقيام بالعمل.

إن القوة والحدود تعطى المبدأ الوظيفى طبيعة خاصة من ناحية الصفات الاقتصادية. وفى أحسن حالاته يعمل التنظيم الوظيفى باقتصاد عالٍ. ولا يحتاج إلا إلى قلة من أفراد القمة لكى يقضوا وقتاً كبيراً فى إدارة المنظمة، أى فى التنظيم والاتصالات والتنسيق والتآلف، و... هكذا. ويمكن لباقى الأفراد أن ينفذوا أعمالهم. وفى أسوأ حالاته،

فإن التنظيم الوظيفى غير اقتصادى لدرجة كبيرة. فبمجرد وصوله إلى درجة متواضعة من الحجم أو التعقيد يبدأ الاحتكاك فى التراكم. وتبدأ المنظمة فى التحول إلى تنظيم لسوء الفهم، وللثأر، وللإمبراطوريات. وسرعان ما يتطلب دعماً إدارياً كبيراً مكلفاً ومحكماً من منسقين ولجان واجتماعات وأفراد مخصصين لحل المشكلات وغيرهم، وكلها تضيع وقت الجميع دون حل أى مشكل.

كما أن هذا النزوع إلى الانحلال يسود العلاقات بين الوظائف المختلفة، وتميل الوحدات الوظيفية الكبيرة بتقسيماتها وأقسامها كلها إلى القصور الداخلى السريع، وتتطلب بالتالى مزيداً ومزيداً من المجهود الإدارى الموجه إلى سير عملها الداخلى. ولإعادة ذلك الكلام مرة أخرى، نقول إن التصميم الوظيفى يفرض ، حيث يستخدم، أقل المطالب النفسية من الأفراد. إذ نجد لديهم درجة عالية من الشعور بالأمان سواء فى عملهم أو فى علاقاتهم ببعض. أما إذا تم استخدامه لأبعد من حدوده الضيقة فى الحجم والتعقيد، فإنه يخلق جواً من التوترات العاطفية، والعداوات، وعدم الشعور بالأمان. وسينزع الأفراد إلى استصغار أعمالهم وأنفسهم، ويرون أنفسهم محاصرين ومعادين. وسيرون أن واجبهم الأول هو الدفاع عن وظيفتهم وحمايتها من المتلصصين فى الوظائف الأخرى. فنجد أن الشكوى الشائعة هى: «إن لا أحد هنا يعرف أن بقاء الشركة يتوقف علينا نحن المهندسين (أو «نحن رجال المبيعات» أو «نحن المحاسبين») . ويصبح التغلب على «العدو الشرير» هو أروع نصر، أروع من نماء وازدهار منشأة العمل الحر نفسها.

ولأن التصميم الوظيفى يتطلب القليل من المسئولية من الأفراد العاملين كى يتم الأداء والنجاح للجميع، فإن التنظيم الوظيفى الضعيف الأداء أو غير الملائم فى حجمه قد يجعل الأفراد غير آمنين ومحدودى النظر. إن قوة التنظيم الوظيفى وكذا ضعفه الرئيسيين هو تركيزه على المجهود. فكل مدير وظيفى يعتبر أن وظيفته هى أهم وظيفة. وينتج عن هذا تأكيد على المهارات والمستويات المهنية التخصصية. ولكنه أيضاً يجعل الأفراد فى الوحدات الوظيفية ميالين لإخضاع صلاحية الوظائف الأخرى إن لم يكن صالح المنشأة بأكملها لصالح وظيفتهم. ولا يوجد علاج حقيقى لهذا الميل فى التنظيم الوظيفى. فإن الرغبة الشديدة لكل وظيفة فى التعاظم، هو الثمن الذى يدفع لرغبة كل مدير فى أن يقوم بعمله

على أفضل وجه.

إن الاتصالات تكون طيبة فى التنظيم الوظيفى الصغير الحجم. وهى تتعطل حالما يصل حجم التنظيم الوظيفى إلى الحجم المتوسط. وحتى فى الوحدة الوظيفية الفردية مثل إدارة التسويق، تجد أن الاتصالات تضعف إذا ما ازداد حجم الوحدة أو أصبحت معقدة، لأن أفرادها سيكونون أكثر تخصصاً وسيهتمون أولاً بتخصصهم الشخصى الضيق. وأفضل مثال نعطيه فى هذا الشأن هى أكبر المنظمات الوظيفية وأكثرها تخصصاً: وهى الجامعة الكبيرة. إلا أن إدارة التصنيع الضخمة، أو إدارة الائتمان فى بنك كبير، تتشابه فى الوصف مع أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة الكبيرة فى أنها عبارة عن «مجموعة من الفوضويين تجمعوا فى حظيرة انتظار مشتركة واحدة».

إن التنظيم الوظيفى صغير الحجم، يعمل بضعف عندما يقوم بصنع القرارات، لأن القرارات كقاعدة، لا يمكن صنعها إلا فى أعلى مستوى فى التنظيم الوظيفى. فلا يوجد أحد يمكنه رؤية المنشأة بأكملها سوى الرجل الذى فى القمة . وكنتيجة لهذا، نجد أن القرارات يساء فهمها بسهولة فى المنظمة وتطبق بطريقة ضعيفة. إذ ينظر إلى هذه القرارات على أساس «من هو الذى على حق؟» بدلاً من أن ينظر إليها على أساس «ما هو الصواب؟» ولأن التنظيم الوظيفى له قدرة عالية على الاستقرار مع قدرة منخفضة فى التكيف، فإن التحدى على القيام بعمل مختلف تماماً أو جديد من المحتمل أن يكبت بدلاً من طرحه علناً ومواجهته.

كما أن التنظيم الوظيفى يكون ضعيفاً فى تطوير وإعداد واختبار الأفراد. فهو مضطر إلى التركيز الجوهرى على حصول الفرد على المعرفة والكفاءة التى تتعلق بها. إلا أن المتخصص الوظيفى قد يصبح ذا رؤية ضيقة ومهارات وولاء محدودين. ففى التنظيم الوظيفى نجد أن هناك تأكيداً ذاتياً على إظهار «عدم الفضول» بخصوص عمل الوظائف والتخصصات الأخرى، أى النظرية الضيقة للتقسيم الحاد للإدارات.

وأكثر من هذا فالتنظيم الوظيفى ينزع إلى جعل الفرد غير لائق للإدارة بالتحديد؛ لأن التركيز كله فيه يقع على المهارة الوظيفية وليس على النتائج والأداء. والحقيقة هى أنه كلما كانت الوحدة التنظيمية ذات مهارة عالية وظيفياً، تناقص تقديرها للإدارة، وتناقصت

كفاءتها لتجهيز الأفراد لكى يصبحوا مديرين.

هذا وتميل منشآت الأعمال الحرة الفرنسية إلى أن تكون هياكلها التنظيمية وظيفية عالية الجمود الوظيفى . لذا فقد كان من المنطقى تماماً، أن الإدارة العليا فى الشركات الفرنسية الكبرى يتم تعيينها من منشأة العمل الحر نفسها، وتميل إلى اعتبار أن الخبرة فى الشركة لا تؤهل الفرد لمركز فى الإدارة العليا (انظر الفصل السابع- الجزء الثانى) إلا أن الخطأ هنا ليس خطأ الأفراد. بل إن الخطأ يقع من استخدام التنظيم الوظيفى خارج نطاق الحجم والتعقيد المناسب لها.

هل يمكن التعويض عن الضعف؟

إن هذه الحدود ونقاط الضعف فى التنظيم الوظيفى كانت ظاهرة من أول الأمر. لذا فقد تم التفكير كثيراً فى محاولات التعويض عنها، والتعويض عن الضعف الأكبر وهو ميل التنظيم الوظيفى إلى تحويل نظر ورؤية أفراد الوظائف من الإسهام والنتائج إلى المجهود ومجرد الانشغال.

وكانت أول محاولة فى هذا الشأن هى تلك التى قام بها «تيودور ڤيل» فى «شركة بل للتليفونات» (انظر الفصل الثالث عشر- الجزء الأول) فقد كانت أفكاره المخيفة، أى الأهداف والمعايير التى تم تطويرها للعمل الوظيفى، ناتجة عن تعريفه الشامل لعمل الشركة وأهداف شركة التليفونات. وبينما كانت هذه الأفكار بعيدة عن الكمال ومربكة لمجرد تعددها إلا أنها استخدمت لمدة 5 سنوات طويلة فى توجيه جهود المديرين الوظيفيين إلى الأداء وساعدت فى إعطائهم قراءات فورية عن إسهاماتهم فى النتائج الجوهرية. لكن من المشكوك فيه أن يصمم نظام مثل نظام «ڤيل» من أجل نظام وظيفى يواجه أى تعقيد. لأن نظام التليفونات ذو منتج واحد، وكان له سوق واحد حتى زمن قريب، ولا يوجد له منافس. وعلى الرغم من التغييرات الفنية الكبيرة المستمرة فى وسائل الاتصالات، إلا أن ما كان يشتريه العميل لم يتغير حتى وقت قريب. إن أجهزة الرقابة بالتغذية المرتدة لـ «ڤيل» التى تخدم التنظيم الوظيفى، تعمل بمعنى آخر من أجل شركة محتكرة سواء أكانت خاصة أم حكومية، تعمل فى منتج واحد وسوق واحد معروف، وهى بالفعل نموذج لأغلب المؤسسات

الخدمية غير التجارية مثل المستشفى.

إن هذه الشروط غير موجودة في منشأة العمل الحر النمطية. كما أن إمكانية تصميم نظام مشابه من أجهزة الرقابة بالتغذية العكسية لأعمال وظيفية لمنشأة عمل حر معقدة هو أمر غير محتمل، وعلى الأقل، لم يتمكن أحد من القيام به حتى الآن.

وأكثر المحاولات الشاملة حتى الآن، هي التي قامت بها شركة «جنرال إلكتريك» والتي كانت تعمل في الأحقاب الماضية على تطوير أهداف أداء للعمل الوظيفي. إلا أن كل ما تحقق هو استنباط «مستويات خاصة بعمل التصنيع الجيد» أو «مستويات للأعمال المحاسبية الجيدة» أي مستويات مركزة على الوظيفة نفسها بدلاً من تركيزها على إسهام الوظيفة للمنشأة بأكملها.

مجال رؤيتهم المحدود

وحيثما يمكن تطبيق التنظيم الوظيفي، تجد أن مجاله محدود في العمل التنفيذي. إن الإدارة العليا عمل محدد (انظر الفصل الثاني - الجزء الثالث) إلا أنه ليس بعمل وظيفي. والتنظيم الوظيفي هو تنظيم خاطئ لا يصلح لها. وحيثما تم استخدامه، نتج عنه إدارة عليا ضعيفة.

وكانت الشركة الألمانية الكبيرة بعد عام 1900 تميل إلى بناء إدارتها العليا وظيفياً. الأمر الذي ما زال يجري في عديد من الشركات الألمانية. ولقد كان فيها في الحقيقة فريق إدارة عليا. إلا أنه لم يكن هناك سوى رجل واحد يهتم بالعمل الإداري الأعلى ألا وهو المدير العام. أما الأعضاء الآخرون فقد كانوا رؤساء للوظائف الجوهرية، وكانوا مهتمين بمجالاتهم الخاصة أساساً. ونتيجة لهذا أصبح المدير العام متسلطاً، وتحلل الفريق إلى خيال قانوني، أو أصبحت الإدارة العليا منعدمة تماماً، بينما كانت كل وظيفة تأخذ اتجاهاً خاصاً بها.

إن المبدأ الوظيفي أقل إمكانية في استخدامه في العمل الابتكاري (انظر الفصل الثالث عشر - الجزء الثالث). ففي الابتكار نقوم بمحاولة عمل شئ لم نقم بعمله من قبل. أي

شئ مازلنا لا نعرفه بعد. ونحن نحتاج بالفعل إلى المهارات الفردية الخاصة بالمجالات المختلفة فى الابتكار. إلا أننا لا نعرف أين ومتى سيتم الاحتياج إليها، ولأى مدة، ولأى درجة، وبأى حجم سنحتاج إليها. ولذلك.. فإن المهمة الابتكارية لا يمكن تنظيمها على أساس التنظيم الوظيفى، فهى لا تتفق معه.

أين يصلح التنظيم الوظيفى

إن التنظيم الوظيفى يعمل وبكفاءة تامة فى العمل الذى صمم من أجله، كما أن النموذج الخاص بالتصميم الوظيفى الذى طبقه «هنرى فايول» كان هو شركة استخراج الفحم التى أدارها فى أوائل هذا القرن. وكانت منشأة كبيرة إلى حد ما فى ذلك الوقت، إلا أنها تعتبر منشأة صغيرة فى هذه الأيام. ولقد كانت تستخدم عمالاً يدويين، يعملون عملاً واحداً فقط باستثناء بعض المهندسين.

إن منجم الفحم له منتج واحد فقط، والحجم فقط هو الذى يتغير طبقاً للعملاء. والفحم لا يحتاج إلى معالجة سوى غسله وتصنيفه. وكان للفحم فى ذلك الوقت ثلاثة أسواق فقط وهى مصانع الصلب ومحطات إنتاج الكهرباء وأصحاب المنازل. وبينما كانت تكنولوجيا استخراج الفحم تتغير بسرعة فى أيام «هنرى فايول» لم تكن المتفجرات قد تم استخدامها بعد. وعندما اعتزل هو العمل، كانت قطاعات الفحم الميكانيكية هى الآلة المستخدمة حينذاك، إلا أن العملية الخاصة بالاستخراج نفسها لم يطرأ عليها أى تغيير. وكل ما كان يمكن استخراجه من منجم الفحم هو الفحم فقط، ولم يكن هناك مجال للابتكار.

وكانت شركة «فايول» عملاً يمكن تنظيمه جيداً بواسطة المبدأ الخاص بالتصميم الوظيفى. وأى عمل أكثر تعقيداً أو أكثر ديناميكية أو يحتاج إلى مهارات مؤسس الأعمال، فإنه يتطلب قدرة أداء لا يملكها مبدأ التنظيم الوظيفى. وإذا ما استخدم هذا النوع من التنظيم فى ما هو خارج نطاق وحدود نموذج «فايول».. فإن التنظيم الوظيفى سرعان ما يصبح مكلفاً فيما يختص بالوقت والمجهود، ويغامر بتضليل طاقات المنظمة بعيداً عن الأداء ويدفعها إلى مجرد الانشغالية. أما فى الأعمال التى تفوق نموذج «فايول» حجماً وتعقيداً وفى مجال الابتكار ، فإن التصميم الوظيفى يجب أن يستخدم كمبدأ من المبادئ وليس

كمبدأ وحيد. وحتى فى الأعمال التى تناسب نموذج «فايول» فإن الإدارة العليا تتطلب تصميماً وبناءً مختلفاً من ناحية المبدأ.

الفريق

يتكون الفريق من عدد من الأفراد، عادة ما يكون صغيراً، من ذوى خلفيات مختلفة من المهارات والمعرفة، ومنتخبين من مجالات مختلفة من المنظمة (منزلهم)، ويعملون سوياً فى مهمة محددة معروفة. وعادة ما يكون هناك قائد للفريق أو ما يمكن تسميته (كابتن الفريق). وعادة ما يكون تعيينه مستديماً طوال فترة تخصيص المهمة للفريق. والقيادة فى أى نقطة معينة تخضع لمنطق العمل، والمرحلة الخاصة من تقدمه، ولا يوجد فيها رؤساء ومرؤوسين، لكن يوجد بها شباب وذوى خبرة.

ولقد تم استخدام هذه الفرق فى جميع منشآت الأعمال الحرة والمؤسسات على الدوام فى المهام الطارئة غير المتكررة. إلا أننا عرفنا حديثاً ما عرفه جدودنا فى العصر الجليدى، وهو أن الفريق يصلح كمبدأ لتصميم هيكلى مستديم. إن مهمة الفريق مهمة محددة مثل طلعات الصيد أو تطوير المنتج. إلا أن الفريق نفسه يمكن أن يكون فريقاً مستديماً. وقد يختلف تكوينه من مهمة لأخرى، إلا أن قاعدته تستمر ثابتة على الرغم من أن أفراده قد تنتشر وتتبعثر بين المهام، أو أن ينتموا فى نفس الوقت إلى عدد من الفرق.

بعض الأمثلة

أصبحت الفرق منتشرة ومشهورة جداً، وهى فى الحقيقة واقعة. يكمن خطرها فى أن تصبح موضة. إن هناك أعداداً لا تحصى من الكتب الخاصة بـ «قوات المهام الخاصة» و«فرق المشروعات» و«المنظمات ذات الشكل الحر» و«المجموعات الصغيرة» و.. هكذا. إن إعطاء بعض الأمثلة سيوضح بطريقة أفضل من النقاش النظرى ماهية الفريق، وكيف يعمل، وما هى متطلباته وما هى الأعمال التى لا يمكنه القيام بها.

وتعتبر المستشفى مثالاً سهلاً. إن المكونات الهيكلية فى المستشفى ما هى إلا فريق معبأ بطريقة خاطئة، ويتكون من قسم «الخدمات» للقيام باحتياجات الفرد المريض كما هو محدد بواسطة كابتن الفريق، ومن الأطباء مع المرضين كمسئولين تنفيذيين للفريق.

وفى المستشفى يهتم كل الأفراد اهتماماً مباشراً بالعناية بالمريض، بمعنى أن كل فرد فى الفريق، يجب أن يأخذ المسئولية الشخصية لإنجاح مجهود الفريق بالكامل. فأوامر الطبيب تعتبر قانوناً بالمستشفى. إلا أن المسئول عن العلاج الطبيعى مثلا، والذى لديه الأوامر للقيام بإعطاء تمارين التأهيل الصحى لمريض ما، لن نتوقع منه إيقاف هذه التدريبات إلا إذا لاحظ أن المريض قد ارتفعت حرارته، وأن يخطر الممرضة فوراً ويطلب منها قياس حرارة المريض، ولن يتردد فى إلغاء أمر الطبيب فى مجاله هو فقط. وقد يأمر الطبيب مريضاً فى قسم العلاج الطبيعى بأن تؤخذ له مقاسات للعكازين، وأن يتعلم كيفية استخدامهما. لكن متخصص العلاج الطبيعى يمكنه من بعد أول نظرة أن يقول له: «إنك لا تحتاج إلى عكازين، وسيكون من الأفضل لك استخدام عصا مباشرة، أو يمكنك السير على الكسر الذى تم تجبيسه مباشرة دون أى دعامات».

ومثال لمنشأة العمل الحر الذى يشابه مثال المستشفى هو الشركة الأوروبية المتوسطة الحجم التى تصمم وتصنع وتتعهد بإصلاح القوالب البلاستيكية لعدة مئات من العملاء، أغلبها شركات كبيرة مثل مصانع السيارات الكبرى فى السوق الأوروبية المشتركة. إن العمل فى هذه الشركة ينصب على عمل القوالب، وهى منظمة تنظيماً وظيفياً محدداً. وهو عمل يحتاج لمهارة عالية، ولكنه عمل مستقل قائم بذاته. إلا أن تصميم القوالب، والبيع، وخدمة العملاء- بينما تبدو على الخريطة التنظيمية على أنها وظائف - إلا أنها لاتعمل بهذا الشكل، فمصمم القالب يعمل كفرد من الفريق، أو فى عدة فرق، والتى تكون مسئولة جميعاً عن عميل واحد أو عدة عملاء. كما أن قائد الفريق قد يعين من أى وظيفة، سواء من المبيعات أو الخدمة أو تصميم القوالب.

وتقع مسئولية الأداء على الفريق. ويسحب قائد الفريق كل ما يحتاجه من الموارد من المنظمة كلها. فهو قد يسحب مصممى القوالب فى مرحلة ما. وفى مرحلة أخرى قد يسحب مندوبى مبيعات. وفى مرحلة أخرى يسحب مندوبى خدمة العملاء... وهكذا. كما أن مندوبى المبيعات لا يخصصون ثابتين مع العملاء فهم يخصصون بالنسبة لخطوط الإنتاج. إلا أن قائد الفريق الذى يتحمل المسئولية الأساسية يميل لأن يعمل مراراً وتكراراً مع الثلاثة أو الأربعة أفراد فى كل وظيفة من الوظائف، كما أن كلاً من هؤلاء بدوره، يعتبر نفسه قريباً

من ثلاث أو أربع فرق مختلفة، وذلك على الرغم من أن كثيراً ما يطلب قائد الفريق، متخصصاً لم يضعه من قبل فى فريقه لمعالجة مشكل جديد أو خاص.

ولقد قال قائد فرقة عميل مرة، وكان هو نفسه مصمم القوالب: «إن من واجبى أن أقرر أن أحداً من عملائى يحتاج إلى هذه أو تلك الخدمة الهندسية، ثم أن من واجبى أن أسحب المهندس المناسب، وهو رجل أعرفه جيداً، وأثق فيه ويمكننى أن أرشحه لعميلى. وبعدها يكون من واجب مهندس الخدمة إقرار ما يجب أن يتم من عمل. فإذا ما قرر أن علينا أن نعيد تصميم قوالب للعميل. فعلى أن أقوم بإعادة تصميم قوالب تتفق مع المواصفات الخاصة بتصميم القالب الذى يضعه رجل الخدمة، وعندها يكون هو رئيسى.

إن نفس مصمم القوالب هذا، بالإضافة إلى رئاسته لفريق العميل، يعتبر نفسه أيضاً عضواً فى فريقين أو ثلاثة فرق عملاء فهو يقول: «إنهم يطلبوننى ست مرات تقريباً فى السنة عندما تكون لديهم مشاكل تصميمية غير عادية، إلا أنها تعتبر من الأحداث اليومية بالنسبة للعميل الذى أرأس فريقه». ثم شرح هذا بقوله: «ثم اذهب للعمل لفريقهم كعضو جديد وأقوم بتصميم ما يطلبون».

الدروس المستفادة

إن هذين المثلين يبرزان أن ما يميز «الفريق» ليس «الشكل الحر» أو غياب التنظيم المحكم للفريق. إن «الفريق» فى مسبك البلاستيك هو فى الحقيقة فريق عالى المرونة ودون تسلسل قيادة محكم. إذ نجد أن قيادة الفريق تتحرك مع المهمة. ولا يوجد سوى القليل من المنظمات الاجتماعية حولنا لها نفس درجة الثبات والجمود مثل المستشفى. إن هيكلها يتميز بقضيب من القادة وليس بسلسلة قيادة. إلا أن المستشفى وشركة سبك البلاستيك كليهما يستخدم فرقاً حقيقية.

هذا ويتطلب تصميم «الفريق» مهمة مستمرة تتغير فيها المهام المحددة بشكل متكرر، وإذا لم تكن هناك مهمة مستمرة، فقد تكون هناك مهمة طارئة مؤقتة، ولكنه لن يكون هناك تنظيم مبنى على الفريق كتصميم دائم. وإذا لم تتغير المهام، أو إذا لم تتغير أهميتها وتتابعها وبقيت كما هى عليه، فلن تكون هناك حاجة إلى تنظيم فريق، ولن تكون هناك فائدة منه.

إن الفريق يحتاج إلى هدف واضح ومحدد تماماً. ويجب أن تكون هناك إمكانية دائمة للتغذية المرتدة من الأهداف إلى العمل والأداء الخاص للفريق ككل، ولكل عضو بالفريق.

إن قوة العمل ذات المهمة المحددة تحتاج إلى قيادة. ويمكن أن تكون القيادة ثابتة دائمة، مثل الطبيب والممرضة فى فريق العناية بالمريض فى المستشفى. أو رجل معروف فى فريق إدارة عليا. كما يمكن للقيادة أن تتغير مع كل مرحلة كبيرة من مراحل العمل، وفى هذه الحالة - مثل حالة شركة سبك البلاستيك - يجب أن يخصص رجل واحد بوضوح للقيام بتحديد من يتولى قيادة الفريق فى كل مرحلة من مراحل المهمة. إن هذه ليست بمسئولية قيادية لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، إنها مسئولية قيادية لتقرير أى من أعضاء الفريق ستكون لديه سلطة إصدار القرارات والأوامر فى كل مرحلة خاصة وكل تحدى مهم. (انظر الفصل التاسع – الجزء الثانى).

ولذا نقول إن الفريق ليس «ديمقراطياً» إذا كنا نعنى بهذا أن القرارات تؤخذ بواسطة التصويت، فالفريق يؤكد السلطة. إلا أن السلطة تنبع من المهمة وتتركز عليها. وعادة ما يكون الفريق ككل هو المسئول عن المهمة. ويسهم الفرد بمهارته وبمعرفته، ولكنه يكون مسئولاً أيضاً عن الناتج والأداء للفريق بالكامل، وليس عن عمله فقط. فالفريق هو الوحدة.

ولا يحتاج أفراد الفريق إلى معرفة بعضهم البعض لكى يتمكنوا من الأداء كفريق. إلا أنهم يجب أن يعرفوا الوظائف والإسهامات المرتقبة لبعضها البعض. فالعلاقات الفردية والتعاطف والود غير مطلوبين. إلا أن فهم كل فرد لعمل الآخر والفهم المشترك للمهمة العامة أمور ضرورية للغاية. والمثال الآخر هو الفريق المستخدم لإنتاج أفلام تعليمية أو إعلانية.

وبخلاف الفريق المستخدم لبرامج التليفزيون الخاصة بالأفلام الترفيهية على مجال واسع، نجد أن أطقم الأفلام التعليمية والإعلانية تتكون عادة من «المتخصصين الفرادى»، يتم التعاقد معهم لإنتاج واحد، ولمدة من عدة ساعات إلى عدة أسابيع. إن كل مدير يعرف

دستة من العمال الفنيين، فى كل درجة وفئة ـ من كهربائيين لمهندسى الصوت، إلى مصورى كاميرات لعمال إضاءة ـ وهم من بين الذين قد عمل معهم من قبل، ويثق فيهم تماماً. كما يعرف نصف دستة أخرى فى كل فئة يكون قد سمع عنهم كل خير. وكل فرد من الفنيين بدوره، يعرف عدداً من المديرين يتمشون مع مستوياته الفنية. إلا أن الفرد الذى سيستخدم لهذه المهمة الخاصة، يتوقف على من هو الذى سيكون خالياً من العمل ويمكن إشراكه فى هذا الوقت بالذات وبعد إخطاره بفترة قصيرة. ونتيجة لهذا يتم لقاء أعضاء الطاقم عادة لعدة دقائق قبل بدء الإنتاج. وهم قد لا يعرفون أسماء بعضهم البعض، ويتخاطبون بأسماء العمل مثل «مهندس الصوت» و«خبير الإضاءة» طول فترة التعيين فى هذا العمل. ومع ذلك فإنهم يكونون فريقاً على الفور. وقد يطلب المدير بدء التصوير، إلا أن مهندس الصوت يمكنه إيقاف المدير بقوله «هناك ضوضاء». وسيتوقف كل شئ حتى يتم التعرف على مصدر الضوضاء ويتم استبعاده. كما يمكن لرجل الكاميرا القول: «هناك انعكاس للضوء من الحائط». ويتوقف كل شئ حتى يتم تعديل الإضاءة. وعند انتهاء المهمة، يذهب كل فرد من أفراد الطاقم إلى حاله، وقد لا يتقابلون لمدة سنوات بعد ذلك. إلا أنهم أثناء عملهم فى نفس الطاقم، يقومون بالتعاون مع بعض عن قرب كفريق.

ولذا فإن الواجب الأول لقائد الفريق هو إقامة الوضوح: وضوح الأهداف، ووضوح دور كل فرد فى الفريق بما فيه دوره هو.

قوة وحدود مبادئ الفريق

إن للفريق قوى واضحة. ففيه يكون كل فرد على علم بعمل الكل، ويعتبر نفسه مسئولاً عنه. والفريق ينجح تماماً مع الأفكار الجديدة والطرق الحديثة لتنفيذ الأعمال. وهو يملك قدرة عالية على التكيف.

كما أن له نقائص وعيوباً كبيرة. فهو لا يملك الوضوح إلا إذا أوجده قائد الفريق. والفريق ضعيف من ناحية الاستقرارية. كما أن اقتصادياته ضعيفة، فالفريق يتطلب رعاية مستمرة لإدارته ولعلاقة الأفراد فى داخل قوة العمل. ولتعيين الأفراد فى وظائفهم، ورعاية مستديمة للتوضيح والاتصالات والتصميم على العمل... وهكذا. ودائما ما يبذل جزء كبير من طاقة أعضائه فى الحفاظ على سير العمل. وعلى الرغم من أن كل فرد فى الفريق

يعرف المهمة العامة للفريق، فإنه لا يفهم دائماً عمله المحدد، وقد يهتم بما يقوم به الآخرون من عمل لدرجة أنه لا يلقى انتباهاً كافياً لمهمته هو.

والفريق سهل فى التكيف. وهو يصلح تماماً لحالات التجارب، والأفكار الجديدة، والطرق الجديدة لتنفيذ الأعمال، وهو أنسب طريقة متاحة للتغلب على الانعزال الوظيفى، وقصر النظر فى الأمور. وعلى كل مهنى متخصص أن يخدم فى عدة فرق من خلال حياته فى العمل.

ومع ذلك فإن الفرق تعمل أفضل بقليل من التنظيم الوظيفى، من ناحية تجهيز الأفراد لمسئوليات إدارية عليا، أو فى اختبارهم فى الأداء. كما لا يعمل الفريق على إقامة اتصالات واضحة أو على صنع قرارات واضحة. ويجب أن تعمل المجموعة كلها باستمرار على الشرح لنفسها وللمدير من خلال باقى المنظمة ما تقوم بعمله وما تحاول عمله، وما حققته. ويجب أن يؤكد الفريق باستمرار على أن القرارات التى ستتخذ يعرفها الجميع، وإلا فسيكون هناك خطر حقيقى فى أن يتخذ الفريق قرارات لا يجب أن يتخذها. مثل القرارات التى ستلزم الشركة بالكامل ولا يمكن الرجوع فيها.

ففى شركة سبك البلاستيك نجد أن «فرق العملاء» ستحاول طوال الوقت اتخاذ قرارات بالأسعار دون إخطار أحد عنها. ومع ذلك، وعلى الرغم أنها تخص عميلاً واحداً فقط، إلا أن مثل هذه القرارات تؤثر فورياً فى العمل ككل.

وعادة ما تفشل الفرق - ومعدل الفشل كان عالياً - أساساً لأنها لا تفرض على نفسها الانضباط الذاتى والمسئولية المطلوبين وذلك نظراً للدرجة العالية من الحرية التى يمنحها تنظيم الفريق. ولا يمكن لأى «قوة عمل لمهمة خاصة» أن تكون «متساهلة» وأن تقوم بوظيفتها كاملة فى نفس الوقت.

إن هذا هو السبب فى أن الشباب المتعلم الذين يضجون فى طلب الفرق عادة ما ينزعون فى الحقيقة إلى مقاومتها. فهى تفرض مطالب هائلة على الانضباط الذاتى. إلا أن أكبر قيد من قيود الفريق هو الحجم. فالفريق يعمل بأكبر كفاءة عندما يقل عدد أعضائه. فمجموعة الصيد القديمة كان عددها بين سبعة إلى خمسة عشر فرداً وكذا فى فريق كرة

القدم والبيسبول والكريكيت. وإذا ما زاد حجم الفريق فإنه يصبح كبيراً ويصعب حركته. وتصبح قوته مثل المرونة والإحساس بالمسئولية خفيفة رقيقة. وتصبح قيوده، مثل النقص فى الوضوح، والمشكلات الخاصة بالاتصالات، والاهتمام الزائد بالميكانيكية الداخلية للعمل والعلاقات، ضعفاً يعجزه عن العمل.

مجال تنظيم الفريق

إن قيود الحجم فى الفريق يحدد المجال الذى يمكن فيه استخدامه.

وهو أنسب مبدأ تصميم متاح بالنسبة لأعمال الإدارة العليا (كما سنناقش هذا فى الفصل الثالث ـ الجزء الثالث) بل قد يكون هو مبدأ التصميم الوحيد المناسب للإدارة العليا. وهو أيضاً أنسب مبدأ تصميم لأعمال الابتكار (انظر الفصل الثالث عشر ـ الجزء الثالث).

إلا أنه بمفرده، لا يصلح لأغلب الأعمال التنفيذية كمبدأ للتصميم الخاص بالتنظيم. بل هو يعد إضافة مطلوبة بشدة، وقد يكون تنظيم الفريق هو الذى سيجعل المبدأ الوظيفى فعالاً، ويمكنه من القيام بما يأمله مصمموه.

وهذا هو الحال مع العمل الخاص بالإنتاج الكبير (انظر الفصل الحادى والعشرين- الجزء الأول). إن الإنتاج الكبير خاصة الإنتاج الكبير الجامد هو استخدام خالص للتنظيم الوظيفى. فكل رجل يعتبر وحده بذاتها لها وظيفة محددة، ويتحرك العمل من الوحدة البشرية الوظيفية إلى الوحدة البشرية الوظيفية الأخرى. إن تشجيع الأفراد على تكوين فرق فى النظام الخاص بالإنتاج الكبير ـ كما قامت به «أى بى إم» لعدة سنوات ـ وكما تقوم به بعض مصانع السيارات الآن ـ يعد بنتائج فى العمل الإنتاجى المنظم على أساس المبدأ الوظيفى، كما يعد بعاملين منجزين يعملون فى شكل فرق.

تصميم الفريق والمنظمة القائمة على المعرفة

إن المجال الذى يحتمل أن يسهم فيه تصميم الفريق أكبر إسهام كمتمم ومكمل للتنظيم الوظيفى هو مجال العمل القائم على المعرفة. ويمكن لتنظيم العمل القائم على

المعرفة (انظر الفصل السابع - الجزء الثانى) أن يوازن بين «الوظيفة» «كمنزل» للعامل وبين «الفريق» «كمكان لعمله».

إن العمل القائم على المعرفة كتعريف هو عبارة عن عمل متخصص. والتحول من الإدارة الوسطى إلى المنظمة القائمة على المعرفة يجر جحافل من المتخصصين إلى مجموعة الإدارة كأفراد تنفيذيين وليس كمعاونين. وتستبدل الوظائف النمطية التقليدية بأعداد هائلة من الوظائف الجديدة. وبالطبع من الممكن ومن الواجب أن يتم تجميع كثير منها فى مجموعات. إلا أنه على الرغم من أن خبير الضرائب مثلاً، عادة ما يوضع مع الأفراد الماليين الآخرين سواء فى إدارة الحسابات أو فى إدارة التمويل. إلا أن عمله مختلف ومنفصل. وهذا ينطبق أيضاً على مديرى المنتجات ومديرى الأسواق، اللذين ينتميان إلى الوظيفة التسويقية التقليدية ويعتبران جزءاً منها، وإلى وظيفة البحوث والتطوير التقليدية، وكذا إلى وظيفة التصنيع التقليدية.

وكل هذا يتطلب إدارة وظيفية أفضل. إذ يجب تحديد التخصصات المطلوبة وإلا فإن المنظمة ستغرق فى تعليم لا يستخدم ولا فائدة منه. ويجب أن يتم التفكير ملياً فى النشاطات الجوهرية التى تحتاج إلى درجة كبيرة من المعرفة المتخصصة والتأكد من أن العمل القائم على المعرفة فى المجالات الجوهرية يجرى توفيره بعمق وبطريقة ممتازة. كما أن هذا يتطلب أيضاً عدم إجراء أى عمل قائم على المعرفة فى المجالات الأخرى أو أن يجرى على الأقل بدرجة منخفضة.

كما أن هناك الحاجة إلى إدارة التخصصات المختلفة للتأكد من أنها تقوم بإسهامها فى صالح المنظمة للهدف الذى من أجله تم تأسيسها. وهناك الحاجة أيضاً إلى توقعنا اليوم للتخصصات الجديدة التى سنحتاجها فى الغد، والمطالب الجديدة التى ستطلب من التخصصات الجديدة التى ستكون موجودة فى الغد. وبمعنى آخر ستكون هناك حاجة إلى اهتمام وظيفى بما أسميه تطوير الإدارة. (الفصل الخامس- الجزء الثانى)

كما أن هناك حاجة كبرى إلى الاهتمام بالمتخصصين أنفسهم وإدارتهم. وهل هم يعملون فى أعمال مهمة ، أم هل يضيعون وقتهم؟ وهل يقومون ثانية بعمل ما يعرفونه، أم يقومون بخلق دوافع جديدة وطاقات أدائية جديدة؟ وهل يتم استخدامهم استخداماً

إنتاجياً، أم هل يتم إشغال وقتهم فقط؟ كما أن هناك حاجة إلى الاهتمام بتطويرهم كمهنيين متخصصين وكأشخاص.

إن هذه كلها أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بواسطة التحقق من عدد الساعات التى يقوم فيها الفرد بعمله، فهى تتطلب معرفة بالمجال الوظيفى وإدارة وظيفية حقيقية. وبلا شك سيتم تنظيم جزءاً كبيراً من العمل القائم على المعرفة على أساس وظيفى محض. كما أن جزءاً كبيراً منه سيتم إجراؤه بواسطة أفراد هم فى الواقع وحدة تنظيمية فى حد ذاتها. إن خبير الضرائب يعتبر مثالاً لذلك. فهو لديه «المنزل» أى إنه عادة ما يكون ساكناً فى هيئة محاسبية أو مالية، إلا أنه ليس له رئيس سوى الشركة. ولا عميل له سوى الشركة، كما أن ليس لديه اهتمام كبير بما يفعله الآخرون فى إدارة الحسابات، فهو فى الحقيقة مستشار خارجى مدرج فى كشف المرتبات الدائم.

إلا أن هؤلاء الأفراد المنعزلين مثل خبير الضرائب ومحامى الشركة والمدير الطبى ومستشار العلاقات الحكومية نادراً ما يوجدون مشاكل تنظيمية أو هيكلية .

وعلى أى حال.. فإن الأعداد المتزايدة من العاملين فى مجال المعرفة سيكون لديهم «منزل» وظيفى، إلا أنهم يقومون بعملهم كفريق مع عاملين آخرين فى مجالات معرفة أخرى قادمين من وظائف وأنظمة أخرى. وكلما ازدادت معرفة العامل فى مجالات المعرفة ازداد الاحتمال فى أنه سيقوم بعمله وبإسهامه فى الفرق ذات الوظائف المختلفة بدلاً من القيام بعمله فى الإدارة الوظيفية الخاصة به. لأنه كلما كانت المعرفة متقدمة، كانت أكثر تخصصاً. والمعرفة المتخصصة ما هى إلا قطعة صغيرة إن لم تكن مجرد «معلومات». ولاتصبح منتجة إلا إذا وضعت مع معرفة أفراد آخرين، وتصبح فعالة عندما تكون مدخلات على قرارات الآخرين وعمل الآخرين وفهم الآخرين. وتصبح هذه المعرفة نتائج فقط عندما تكون فى داخل فريق.

وعليه.. فإن المنظمة القائمة على المعرفة ستكون ذات محورين: محور وظيفى يدير الرجال ومعرفتهم، ومحور آخر وهو الفريق ويدير العمل والمهام. وإذا تم النظر إلى هذا الأمر من جانب واحد فسنجد أنه يخرب المبدأ الوظيفى ويدمره. وإذا تم النظر له من جانب

آخر، نراه منفذاً للمبدأ الوظيفى ويجعله فعالاً تماماً. والأمر يحتاج إلى مديرين أقوياء مهنيين متخصصين فعالين عاملين، كما يحتاج إلى مكونات تنظيمية وظيفية.

إن الفريق ليس هو بالعلاج الحاسم والذى تم إعلانه فى مناقشات كثيرة عن «المجموعة الصغيرة» والمنظمة ذات الشكل الحر، فهو بناء صعب التنفيذ ويتطلب انضباطاً ذاتياً كبيراً. كما أن له قيوداً قاسية ونقاط ضعف جوهرية.

إلا أنه ليس وسيلة مؤقتة للتعامل مع «مشاكل خاصة» لا تتكرر– على نحو ما يعتقد كثير من المديرين. فهو مبدأ تصميم حقيقى للتنظيم. وهو أفضل مبدأ للمهام التنظيمية المستديمة مثل عمل الإدارة العليا وأعمال الابتكار. وهو بناء وظيفى مهم وضرورى كمكمل للتنظيم الوظيفى فى أعمال الإنتاج الكبير، سواء اليدوى أو المكتبى وكذا فى العمل القائم على المعرفة ، فهو الوسيلة الوحيدة إلى جعل المهارة الوظيفية فعالة تماماً فى المنظمة القائمة على المعرفة.



التصميم المرتكز على النتائج ـ اللامركزى الفيدرالى وشبه اللامركزى

اللامـركـزية والتنظيم الوظيـفى. قـوة اللامـركـزية الفـيـدراليـة. اللامركزية الفيدرالية وتطوير المديرين. تطبيقاتها على المنظمات غير التجارية. مطالب اللامركزية الفيدرالية. إدارة عليا قوية تقوم بعمل الإدارة العليا. المجالات المحجوزة. الحاجة إلى أجهزة رقابة مركزية ومعايير عامة - المطالب الخاصة بالعمل الحر ذى الإدارة المستقلة. مطالب الحجم. ما هو الكبير جدا وما هو الصغير جدا ؟. واجب هيئة الموظفين المعاونين. ما هى منشأة العمل الحر ؟. المكون الابتكارى. التنظيم شبه اللامركزى. منشأة العمل الحر الخاصة بالمواد. آى بى إم. البنك التجارى. مشاكل شبه اللامركزية. مجالها المحدود. شبه اللامركزية كملجأ أخير. مستقبل شبه اللامركزية.

فى التنظيم اللامركزى الفيدرالى ، يتم تنظيم الشركة فى شكل عدد من وحدات الأعمال الحرة ذات الإدارة المستقلة. وتكون لكل وحدة فيها مسئولية تامة عن أدائها ونتائجها وإسهامها فى الشركة بكاملها، وتملك كل وحدة إدارة خاصة بها تدير عملها الحر المستقل.

لقد تم استنباط فكرة التنظيم اللامركزى (انظر الفصل الثالث عشرالجزء الثانى)

لأول مرة بواسطة «پيير دى پون» فى عام 1920 فى إعادة تنظيم الشركة التى كانت تملكها الأسرة وهى شركة «دى پون»، والتى نمت خلال الحرب العالمية الأولى، عن كونها هيكلاً وظيفياً قديماً. وعندما تولى «پيير دى پون» بعد ذلك بقليل رئاسة شركة «چنرال موتورز» التى كانت حينذاك واقعة فى متاعب كبيرة، وجد أن «ألفريد سلون» الذى كان وقتها نائب المدير التنفيذى لشركة «چنرال موتورز»، قد وصل إلى شكل مشابه لتنظيمه اللامركزى بل أكثر منه بريقاً.

إن عمليات «سلون» اللامركزية ذات الرقابة المركزية على السياسات والتى أصبحت فعالة فيما بين عامى 1921 و 1922 أصبحت النموذج الأصلى الأولى للتنظيم اللامركزى. ومن بين كثير من التقليد والاقتباس، أصبح التنظيم اللامركزى الذى تم استخدامه ما بين عامى 1950 - 1952 لإعادة تنظيم شركة «چنرال إلكتريك» فى سنوات الرواج الإدارى هو النموذج النمطى فى العالم كله.

إن التنظيم اللامركزى الفيدرالى يفترض فرضاً مسبقاً أن تكون النشاطات الموجودة فى داخل وحدة العمل الحر المستقل منظمة على أساس المبدأ الوظيفى، مع عدم استبعاد استخدام الفرق بالطبع. وصممت وحدات الأعمال الحرة المستقلة فى التنظيم اللامركزى لتكون صغيرة، لكى تمكن من تشغيل القوى الخاصة بالهيكل الوظيفى مع تحييد نقاط ضعفه.

إلا أن نقطة البداية فى اللامركزية مختلفة، فالتنظيم الوظيفى وتنظيم الفريق يبدأ بالعمل والمهمة، وهى تفترض بأن النتائج هى الحصيلة الكلية للمجهودات، ومقدمة هذا الافتراض هى: «إذا ما تم تنظيم المجهودات تنظيماً سليماً، فإن النتائج الصحيحة ستتبع ذلك». وعلى العكس من هذا فإن اللامركزية تبدأ عادة بالسؤال: «ما هى النتائج التى نهدف إليها؟» وهى تحاول إقامة وحدة العمل الحر الصحيح أولاً، أى إقامة الوحدة التى لديها الطاقة المثلى لتحقيق النتائج، خاصة فى السوق. ثم يتم بعد ذلك سؤال: «ما هو العمل والمجهودات وما هى النشاطات الجوهرية التى يجب أن تقام وتنظم فى داخل وحدات الأعمال الحرة المستقلة؟» ومن المرغوب فيه بالطبع إقامة نفس الهيكل الوظيفى لكل، أو لأغلب، وحدات الأعمال الحرة المستقلة فى داخل الشركة. فقد كانت جميع متاجر «سيرز»، بغض النظر عن حجمها أو مكانها لديها مراقب مالى لكل متجر ومدير عمليات، ومديرى

إدارات للمجالات الجوهرية الخاصة بالمشتريات الكبيرة مثل الأجهزة الكهربائية المنزلية. كما أن جميع القطاعات الصناعية لشركة «چنرال موتورز» كان بها السبعة وظائف الجوهرية: وهى الأعمال الهندسية، والتصنيع، وكبير الميكانيكيين، والمشتريات، وحسابات، والتسويق، والأفراد. وكان رئيس كل وظيفة يخضع مباشرة للمدير العام للقطاع. ولكن يجب الاهتمام بألا تصبح هذه الوحدات المتكاملة أنماطاً معوقة.

وتعطى عملية إعادة تنظيم «چنرال إلكتريك» عام 1950 - 1952 مثالاً على ما لا يجب القيام به. فقد قررت هذه الشركة أن وحدة العمل الحر الصناعى النمطى لها خمس وظائف جوهرية وهى: الهندسة والتصنيع والتسويق والحسابات والأفراد. وقد رأى الجميع بالطبع أن هذا لا ينطبق أو يناسب وحدات الأعمال غير الصناعية مثل شركة «چنرال إلكتريك للائتمان» إلا أنه كان هناك شيئان لم يتم رؤيتهما، ونتجت عنهما أضرار كبرى.

أولاً، لم تتم الرؤية الخاصة بأن بعض وحدات الأعمال الصناعية تحتاج إلى وظائف جوهرية إضافية مختلفة أو على الأقل ترتيب مختلف لنفس العمل الوظيفى. والمثال على ذلك كان هو وحدة العمل الحر الخاصة بالكمبيوتر، حيث كانت أهمية تطوير المنتج وخدمة العملاء أهم بكثير من إخضاعهما لإدارة الهندسة وإدارة التسويق. إن فشل «چنرال إلكتريك» فى أعمال الكمبيوتر له عدة أسباب ، إلا أن أهم هذه الأسباب هو فرض الهيكل الوظيفى لوحدة عمل صناعى نمطى. وثانياً، كانت هناك أيضاً بعض وحدات الأعمال الحرة تشبه وحدات الأعمال الصناعية. إلا أنها كانت بالفعل أعمالاً ابتكارية. فقد كانت هذه الأعمال وحدات أعمال حرة حقيقية ومراكز للنتائج، إلا أنه لم يكن لها «منتج» بل أقيمت لإيجاد هذا المنتج. ولم يكن لها «سوق» ولكن كانت لها عقود بحث وتطوير، أغلبها من الحكومة الأمريكية. ولم تكن «تصنع» ، فقد كانت لها فقط ورشة نموذجية لبناء النماذج الأصلية. إلا أن وظائف وحدة العمل الصناعى النمطى قد فرضت عليها. وأمكن لبعض هذه الأعمال الابتكارية التطويرية البقاء، وذلك بالقيام بتخريب هيكل التنظيم الرسمى. وأصيبت الأعمال الأخرى بأضرار جسيمة ـ بعضها لا يمكن إصلاحه باضطرارها لتحمل ثقل الوظائف التى لايحتاجونها ولسوء توجيه الرؤية والمجهودات.

ولقد كان ذلك إساءة استخدام للقوة الحقيقية للتنظيم اللامركزى الفيدرالى، وهى التركيز على النتائج. إن السؤال الأول الذى يجب أن يطرح عند استخدام اللامركزية

الفيدرالية هو: «ما هو عمل وحدات الأعمال المستقلة؟ وماذا ستكون عليه؟ وماذا يجب أن تكون عليه؟ وستظهر بعدها النشاطات الجوهرية، ويمكن تنظيمها بفعالية طبقاً للوظائف أو الفرق.

نقاط القوة الخاصة بالتنظيم اللامركزى الفيدرالى

من بين جميع مبادئ التصميمات المتاحة حتى الآن يأتى المبدأ التصميمى اللامركزى الفيدرالى أقرب ما يكون من ناحية استيفاء جميع مواصفات التصميم. كما أن له أفسح مجال. هذا ويمكن تنظيم العمل التنفيذى والعمل الابتكارى كوحدات أعمال مستقلة لا مركزية. وبينما لا يمكن إقامة الإدارة العليا كوحدة عمل مستقلة، فإن تنظيم اللامركزية الفيدرالية للعمل ـ إذا ما تم بدقة ـ يصلح للإدارة العليا القوية الفعالة، فهو يحرر الإدارة العليا لكى تتفرغ لمهام الإدارة العليا.

إن التنظيم اللامركزى الفيدرالى له وضوح تام واقتصاد مهم، فهو يسهل لكل عضو من أعضاء وحدات العمل المستقل تفهم مهمته ومهمة وحدة العمل ككل. كما أن له استقراراً عالياً ويمكن مواءمته بكل سهولة. والتنظيم اللامركزى الفيدرالى يركز الرؤية والمجهودات الخاصة بالمديرين على نتائج وأداء وحدة العمل الحر مباشرة. وتقل فيه المخاطر الخاصة بخداع النفس، ومخاطر التركيز على الأمور المعتادة القديمة المتهالكة بدلاً من التركيز على الأمور الصعبة الجديدة النامية. ومخاطر السماح للخطوط غير المربحة بالركوب على أكتاف الخطوط الرابحة. إذ لا يمكن حجب الحقائق بسهولة بواسطة المصروفات غير المباشرة والمصروفات غير المرئية فى أرقام المبيعات الكلية.

إن التنظيم اللامركزى الفيدرالى هو التنظيم المناسب الوحيد الذى نملكه كمبدأ تصميمى فيما يختص بالاتصالات والقرارات. وبما أن المجموعة الإدارية بأكملها، أو الرتب العليا فيها على الأقل، تشترك فى الرؤية والمفهوم العام، فهى تميل للاتصال بسهولة. ولهذا السبب بالذات يتم عادة تشجيع الاتصالات بين الأفراد فى الأعمال المختلفة على طول الخط بدلاً من الاستياء من هذه الاتصالات. كما أنه فى الغالب سيتم صنع القرار فى المستوى المثالى دون جهد كبير، ويزداد التركيز على القضايا الصحيحة بدلاً من القضايا الخاطئة، وعلى القرارات المهمة بدلاً من القرارات التافهة.

وأكبر قوة من قوى التنظيم الفيدرالى هى تلك التى تختص بتطوير المديرين. فهذا المبدأ، دون جميع مبادئ التنظيم المعروفة، يقوم بتجهيز واختبار الأفراد لمسئولية الإدارة العليا فى مراحل مبكرة، وهذا ما يجعل التنظيم اللامركزى الفيدرالى مبدأ مفضلاً عن غيره. وفى تركيب تم تنظيمه بالطريقة اللامركزية الفيدرالية، يكون كل مدير قريباً من أداء ونتائج وحدة العمل الحر بحيث يمكنه التركيز عليهما. فهو قريب من النتائج لكى يحصل على تغذية مرتدة فورية من أداء العمل تخص عمله ومهمته، حتى ولو كان عمله عملاً وظيفياً بحتاً. وعلى هذا فإن المبدأ اللامركزى الفيدرالى يمكننا من تقسيم المنظمات المعقدة الكبيرة إلى عدة وحدات أعمال صغيرة وسهلة حتى يتمكن المديرين من معرفة ما يقومون به، ويتمكنوا من توجيه أنفسهم نحو الأداء الخاص بالمنظمة كلها، بدلاً من أن يصبحوا سجناء لعملهم ومجهودهم ومهارتهم.

ولأن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية أصبحت فعالة، فإن الوحدات والأفراد الموجودين تحت رئاسة مدير واحد لم تعد محدودة بإمكانات الرقابة ، فهى محددة فقط بواسطة المدى الأوسع بكثير، وهو المدى الخاص بالمسئولية الإدارية.

قد يكون لنائب المدير لشركة «سيرز» ثلاثمائة متجر تعمل تحت سيطرته. وكل منها يعتبر وحدة مستقلة مسئولة عن التسويق والربح. وقد يكون لدى كل مدير من مديرى هذه المتاجر ثلاثون مديراً من مديرى الأقسام تحت سيطرته، كل يدير وحدته المستقلة، وكل منهم مسئول عن التسويق وأهداف الربحية. ونتيجة لهذا نجد أن هناك فى شركة «سيرز» مستويين فقط بين أصغر وظيفة إدارية، وهى مدير قسم فى متجر، وبين الرئيس وهو مدير المتجر ونائب المدير للمنطقة.

إن المدير العام فى أى وحدة عمل لا مركزى، مع أنه مسئول عن وحدة عمل صغير، إلا أنه يعتبر إدارة عليا حقيقية. فهو يواجه أغلب تحديات وظيفة الإدارة العليا فى شركة مستقلة - الاستثناء الوحيد كقاعدة هو مسئولية الموارد المالية وتوفيرها. فعليه صنع القرارات، وأن يقوم ببناء «فريق»، وعليه التفكير فى الأسواق والعمليات والأفراد والمال، فى اليوم الحالى وفى الغد.

ونتيجة لهذا فهو تحت الاختبار فى قيادة مستقلة رغم أنها ليست حرة. وهو تحت الاختبار بطريقة عادلة ومبكرة أو فيما يختص بمستقبله الوظيفى وعند مستوى إدارى

منخفض إلى حد ما. وأى خطأ يتم من جانبه، يكون من الممكن إزالته دون أن يحدث أضراراً كبيرة للشركة، ودون أخطاء كبيرة على المدير نفسه. ولا يوجد أى مبدأ تنظيمى معروف، سواء فى منشآت العمل الحر أو فى أى مؤسسة أخرى يفى باحتياجات تحضير واختبار الأفراد لمراكز قيادات الغد مثلما يقوم به المبدأ اللامركزى الفيدرالى.

إن موضوع البحث عن نظام يقوم بتجهيز واختبار قادة الغد، هو أقدم شكل خاص بالنظرية السياسية والممارسة السياسية. إذ لم يستطع أى نظام سياسى حل هذا الشكل بطريقة مناسبة. كما أن المبدأ الخاص باللامركزية الفيدرالية لا يقوم بحله تماماً.

إن المدير المستقل لوحدة العمل الحر اللامركزى لم تتم مواجهته بالمسئولية الكاملة بعد، ولا بشعور الوحدة الخاص بالمركز الإدارى الأعلى. إلا أن المبدأ اللامركزى الفيدرالى يقترب من الحل بدرجة أكبر من أى تصميم معروف حتى الآن.

لقد تم إنشاء هذا المبدأ لأغراض منشآت العمل الحر. إلا أنه يمكن استخدامه أيضاً فى الأعمال غير التجارية أى فى المؤسسات الخدمية. إن مستشفى الغد قد يتم إعادة تنظيمها فى شكل وحدات فيدرالية مستقلة، فقد تقوم وحدة من هذه الوحدات مثلاً، بالعناية بعدد صغير من المرضى - حوالى ربع أو ثلث المرضى - الذين يحتاجون إلى عناية مركزة أو رعاية طبية. وقد تأخذ وحدة أخرى أمر رعاية الحمل الثقيل من المرضى ذوى الإقامة القصيرة بالمستشفى والذين لا تلزمهم عناية مركزة أو عمليات جراحية. كما قد تأخذ وحدة ثالثة أمر رعاية الأعداد الكبيرة من المرضى الذين يحتاجون إلى جراحات عاجلة صغيرة لاتحتاج إلا إلى يوم أو يومين فى السرير «الفندقى» بدلاً من الإقامة فى سرير المستشفى الغالى التكاليف. كما قد تكون هناك وحدة مستقلة رابعة تعنى بالصحة النفسية لمرضى، يحتاج أغلبهم إلى إسعافات أولية. وقد تكون هناك وحدة نقاهة. ووحدة تصلح لتكون وحدة فندقية تحتاج إليها الأمهات والأطفال الأصحاء لمدة يومين أو ثلاثة أيام بعد ولادة الأطفال وهكذا... وكل هذه الوحدات ستشترك فى الخدمة العامة مثل المعامل وخبراء التغذية والمطبخ وعمال الصيانة والإخصائيين النفسيين والعلاج الطبيعى إلخ، إلا أن هذه الخدمات تنظم كخدمات مركزية حتى يومنا هذا.

إن المبدأ الفيدرالى يمكن تطبيقه على تنظيم الوحدات الفرعية فى داخل العمل الحر

الاتحادى المستقل. ولقد نمت كل إدارة مستقلة من الإدارات التى أنشأها «پيير دى پون» عـــام 1920 لدرجة أنها قسمت نفسها داخلياً إلى أعمال حرة مستقلة عديدة ـ تسمى أقساماً ـ ولكل منها مدير عام له مسئولية خاصة بالربح والخسارة، ويدير العمل بكامله وبجميع وظائفه ـ (فيما عدا الحسابات التى كانت تعتبر وظيفة تتبع الإدارة العامة) وكانت هناك فى بعض هذه الأعمال الفرعية، وحدات مستقلة أصغر لكل منها خطوط إنتاج وسوق خاص بها، كما كانت لها أيضاً مسئوليات عمل خاصة بها.

المتطلبات الخاصة باللامركزية الفيدرالية

للتنظيم اللامركزى الفيدرالى احتياجات متشددة، كما أن له مطالب كثيرة تختص بالمسئولية والانضباط الذاتى.

يجب ألا تخلق اللامركزية مركزاً رئيسياً ضعيفاً. بل على العكس، نجد أن الغرض الرئيسى من التنظيم اللامركزى هو تقوية الإدارة العليا وتمكينها من القيام بعملها بدلاً من القيام بالإشراف والتنسيق ودفع الأعمال التنفيذية. ولن تعمل اللامركزية الفيدرالية إلا إذا تم تحديد وظيفة الإدارة العليا بوضوح وتم التفكير فيها ملياً.

إن السؤال الحاسم فى أى نظام لا مركزى هو: «ما هى مهام الإدارة العليا، وكيف يمكن للإدارة العليـا أن تحصل على الوقت والفكر والتصور لتنفيذ هذه المهام؟» إن اللامركزية إذا ما تم تطبيقها تطبيقاً صحيحاً .. فإن الإدارة العليا تتمكن من القيام بعملها لأنها بالتحديد لن تكون مضطرة إلى الانشغال بالعمليات، بل يمكنها التركيز على الاتجاه والاستراتيجية والأهداف والقرارات الجوهرية الخاصة بالمستقبل.

لذلك.. فإن تعبير «اللامركزية» هو تعبير قد يفسر تفسيراً خاطئاً، ومع ذلك فقد أصبح شائعاً جداً، ولذلك لايجب الاستغناء عنه.

والاختبار الأكبر لفاعلية اللامركزية الفيدرالية هو قوة الإدارة العليا. فالإدارة العليا فى شركة لا مركزية عليها أولاً أن تتقبل مسئولياتها الخاصة بالتفكير فى: «ما هو عملنا وما يجب أن يكون عملنا؟» وأن تتقبل المسئولية الخاصة بتحديد الأهداف الخاصة بالشركة بأكملها، واستنباط استراتيجيات للحصول على هذه الأهداف. بمعنى أن عليها قبول مسئولية عملها الشخصى. وإذا كان للهيكل اللامركزى أن يقوم بعمله على أحسن وجه،

باستثناء كل الهياكل التنظيمية الأخرى، فسيكون من الهوج أن تتخلى الإدارة العليا عن عملها ولا تقوم بتحمل مسئوليات مهامها الشخصية.

وعلى الإدارة العليا التفكير ملياً وبعناية تامة فى القرارات التى ستحتفظ بها لنفسها. لأن هناك قرارات تخص الشركة بالكامل وتخص نزاهتها ومستقبلها. كما أنه ليس من الضرورى اتباع نظام يفرض أن يتم كل قرار على أساس «دراسة جماعية كلية شاملة» بل على العكس، يجب أن تتخذ أغلب القرارات على أساس ما يصلح لوحدة العمل المستقل الفردى. إلا أن هذه القرارات يجب ألا يتخذها إلا فرد يرى العمل ككل ومسئول عن الكل.

وفى شركة «جنرال إلكتريك» لا يستطيع أحد أن يضع قراراً يخص إيقاف وحدة عمل مستقلة أو إنشاء وحدة عمل جديدة مستقلة إلا الإدارة العليا المركزية. وفى «جنرال موتورز» تضع الإدارة العليا فى المركز الرئيسى الأسعار التى يجب أن تكون منتجات وحدات صناعة السيارات واقعة فى حدودها، وهى بهذا تتحكم فى التنافس بين الوحدات الكبرى فى الشركة. كما أن المركز الرئيسى فى شيكاجو فى شركة «سيرز» يقوم بتقرير أنواع السلع التى يجب أن تكون موجودة فى كل متجر، مثل السلع الثقيلة والأجهزة المنزلية الكهربائية، والسلع الخاصة بالموضة و .. هكذا.

وبمعنى آخر.. نقول إنه يجب أن يكون هناك نوع من «شرط سيادى» يحفظ للإدارة المركزية حق القرارات التى تؤثر على العمل ككل، ورفاهية مستقبله على المدى الطويل، ويسمح للإدارة المركزية بإبطال فعل الطموحات والكبرياء المحلية للوحدات المستقلة، لأن ذلك سيكون فى صالح الجميع. وعلى وجه التحديد يجب أن تكون هناك ثلاثة مجالات محجوزة إذا ما أريد لمنشأة العمل الحر أن تبقى ككل متكامل، وحتى لا تتناثر على شكل شظايا لا قيمة لها. إن الإدارة العليا ـ والإدارة العليا فقط ـ هى التى يمكنها أن تقرر ماهى التكنولوجيات والأسواق والمنتجات التى يجب أن تخوض فيها المنظمة أو الشركة، وكذا أى وحدات الأعمال يجب البدء فيها، وأيها يجب هجرها والاستغناء عنها. وأن تقرر ما هى القيم الأساسية والمعتقدات والمبادئ التى ستتخذها الشركة.

ثانياً : يجب أن تحتفظ الإدارة العليا لنفسها بحق الرقابة فى تخصيص المورد الجوهرى وهو رأس المال. إن الإمداد برأس المال واستثماره من مسئوليات الإدارة العليا

المركزية وحدها، ولا يمكن تسليمها أو تحويلها إلى أى وحدات مستقلة فى التنظيم اللامركزى.

إن المورد الجوهرى الآخر هو الأفراد. فالأفراد فى شركة منظمة تنظيماً لا مركزياً ، خاصة المديرين المهنيين المتخصصين المهمين منهم، هم مورد للشركة بالكامل وليسوا بمورد لوحدة واحدة. لذا فإن سياسة الشركة الخاصة بالأفراد، والقرارات الخاصة بالتعيينات فى المراكز الجوهرية فى وحدات الأعمال اللامركزية المستقلة، هى قرارات الإدارة العليا المركزية، مع أنه من الطبيعى أن يشترك مديرو وحدات الأعمال المستقلة اشتراكاً فعالاً فى هذه القرارات. كما أن أى شركة تتبع التنظيم اللامركزى تحتاج إلى مدير تنفيذى رئيسى قوى ومحترم ، يكون موجوداً فى الإدارة العليا ، ويكون هو «ضمير» الشركة فى الموضوعات التى تخص الأفراد.

إن الإدارة العليا المركزية فى أى هيكل تنظيمى لا مركزى يجب أن تكون منفصلة. كما أنها لا تستطيع إدارة أى وحدة عمل من الأعمال المستقلة مهما كان حجمها أو أهميتها. وحتى فى الشركات الصغيرة المنظمة بتصميم لا مركزى، يجب أن يكون فيها رجل واحد على الأقل منوط لوحده بالمسئولية الخاصة بمهام الإدارة العليا بالنسبة للعمل بالكامل (انظر الفصلين : الثانى والثالث ـ الجزء الثالث).

وفى النظام البريطانى التقليدى والذى يكون فيه المديرون التنفيذيون فى مجلس الإدارة، أى الأعضاء القائمين بمهام الإدارة العليا، فإنهم غالباً ما يكونون رؤساء للقطاعات الكبيرة والشركات الفرعية، ويؤدى ذلك إلى أنهم لا يصبحون أفراد إدارة عليا أو أفراد إدارة لا مركزية. إن القرارات الأساسية إما أنها لا تتخذ نهائياً وأما أن تتخذ بالتبادل بين رؤساء القطاعات المعنيين والذين يهتمون أساساً بقطاعاتهم بدلاً من الشركة بأكملها. إن هذا قد يكون واحداً من الأسباب الرئيسية لنزوع الشركات البريطانية إلى تخصيص رأس المال والموارد الأخرى طبقاً لنظم الماضى، وطبقاً لحجم القطاع، بدلاً من تخصيصه طبقاً للفرص المتاحة، وبالتالى.. تصاب الشركات بالفقر فى الغد.

إن اللامركزية الفيدرالية تتطلب أجهزة رقابة مركزية ومعايير عامة. وكلما واجهت متاعب (مثل تكدس الطبقات من هيئة موظفى الإدارة المركزية فوق الهيكل اللامركزى) نجد

أن المقاييس المتاحة لدى المركز الرئيسي ليست جيدة، ونجد أنه من اللازم استبدالها بالمراقبة الشخصية. هذا ويجب أن يعرف كل من مديرى الأعمال المستقلة ومديرى الإدارة العليا المركزية، ما هو المتوقع من كل وحدة عمل حر مستقلة، وما هو معنى «الأداء»، وما هى التطورات المهمة. ولكى نعطى الاستقلالية للإدارة يجب أن تكون لدينا ثقة، وهذا يتطلب أجهزة رقابة تجعل الآراء غير ضرورية.

ولكى ندير بالأهداف يجب أن نعرف إذا ما كانت الأهداف قد تم الوصول إليها أم لا، وهذا يتطلب معايير واضحة يعتمد عليها. إن الحاجة إلى ما أسماه «سلون» «أجهزة الرقابة المركزية» توضحه تجربة شركة من أكبر شركات العالم المتعددة الجنسيات وأسرعها نماءً، وهى شركة «فيليپس» الهولندية. فبين عامى 1959 - 1972. ازدادت مبيعات «فيليبس» فى العالم إلى خمسة أضعاف تقريباً. فمن مبيعات تبلغ 1,3 بليون دولار وصلت المبيعات إلى 6 بلايين دولار، إلا أن الأرباح كلها اختفت. ولقد كان للشركة فريق إدارة عليا قوى، وكان لها قيادة فنية وإنتاجية فى عدة مجالات مهمة مثل الأجهزة الكهربائية المنزلية والإلكترونيات ولمبات الإضاءة. وكانت تمثل اللامركزية لأقصى حد، ولها المئات من الشركات الفرعية فى ستين دولة. كل منها له إدارته المستقلة. إلا أنها لم تكن تملك أى نظام للرقابة مثل التخطيط المركزى، أو معايير مشتركة عامة. وكانت النتيجة هى التفكك بدلاً من اللامركزية، وكانت البضاعة مكدسة بالمخازن دون أى رقابة، مع استثمارات رأسمالية غير مخطط لها، وتكدس كبير فى الموظفين.

إن «فيليپس» تعتبر ثلثى حجم «چنرال إلكتريك» من ناحية المبيعات. أما من ناحية رأس المال وعدد الموظفين فهى تعادل «چنرال إلكتريك» بينما أرباحها لا تكاد تبلغ خمس أرباح «چنرال إلكتريك». ولم تحصل «فيليپس» على مكافآتها نتيجة إنجازاتها الفنية والتسويقية، إلا بعد عدة سنوات من العمل الجاد وبعد إدخال أجهزة الرقابة المركزية، والمعايير العامة، والتخطيط المنسق فى الشركة. وبعد هذه الإجراءات التى اتخذتها الشركة حصل مديرو «الوحدات المستقلة» لشركات «فيليپس» المختلفة بالفعل على الاستقلالية الذاتية. وبعدها فقط، أمكنهم التخطيط لأعمالهم، وتحديد أهدافهم، وتنظيم عملهم.

وعلى العكس من هذا فإن المبدأ اللامركزى يتطلب مسئولية كبيرة من الوحدات العاملة، وهى وحدات الأعمال المستقلة. فهذه الوحدات يتم منحها أعلى درجة من

الاستقلالية، وهذا يتطلب بالتالى أن يتولوا أعلى درجة من المسئولية.

وكان عملهم علاوة على هذا هو أن يمكنوا الإدارة العليا من القيام بمهام الإدارة العليا، كما أن من واجب رئيس كل وحدة عمل مستقل أن يفكر فيما يجب أن تعلمه الإدارة العليا عن العمل المستقل الذى يرعاه، وأسواقه، ومنتجاته وقوته وفرصه ومشاكله. وعليه أن يسأل نفسه: «ما هى العوامل الأساسية التى تؤدى إلى الأداء أو الفشل فى وحدتى». و«ماهى الأشياء التى يجب أن تفهمها الإدارة العليا حتى تعرف إلى أين يسير العمل وما هى الفرص الحقيقية والمشاكل؟» إن المديرين المستقلين فى هيكل تنظيمى لا مركزى لايمكن أن يكتفوا بالتقارير، إذ يجب أن يفكروا ملياً فيما تحتاج الإدارة العليا إلى فهمه، ويجب عليهم قبول مسئولية تعليم إدارتهم العليا.

إن الهيكل التنظيمى اللامركزى يحتاج إلى رؤية عامة. إن الوحدة اللامركزية فى شركة ما قد تكون مستقلة إلا أنها غير قائمة بذاتها، ولا يجب أن تكون كذلك. فاستقلاليتها ما هى إلا وسيلة نحو الأداء الأفضل للشركة بالكامل. وعلى مديريها أن يعتبروا أنفسهم أعضاء فى المجتمع الأكبر، وهى المؤسسة بالكامل، لكى يمنحوا استقلالاً محلياً كبيراً.

متطلبات الحجم

صممت اللامركزية الفيدرالية كرد على مشكلة الحجم: والتآكل والتهرؤ الذى يصيب هيكلاً تنظيمياً فعالاً عند ما يصل إلى حجم أكبر من المتوسط. إلا أن المركزية الفيدرالية هى الأخرى لها مطالب من ناحية الحجم. فعندما يصل حجم المكونات الداخلية للوحدة اللامركزية (الوحدات الفرعية العاملة) إلى حجم يزيد عن الحجم المفروض أن تعمل به مثل التصنيع، فإن العمل المستقل كله يصبح ثقيل الحركة، بطيئاً، وأكبر من أن يقوم بالأداء. وقد يكون «العقل»، أى الإدارة العليا للوحدة اللامركزية، لا يزال قادراً على الأداء. إلا أن «الأعضاء» أى المكونات تتحول إلى الجمود والبيروقراطية، وتزيد رغبتها فى خدمة أنفسها بدلاً من خدمة الغرض العام للوحدة.

ولقد قام «دى بون» بعمل مضاد لهذا الأمر بأن قسم وحدات الأعمال المستقلة إلى جزأين أثناء نموها فى الحجم، وذلك بأن أنشأ أعمالاً لا مركزية مستقلة صغيرة فى داخل الأعمال المركزية الكبيرة المستقلة. كما كانت هناك طريقة أخرى خاصة بشركة «جونسون

وچونسون» Johnson & Johnson، الكبيرة والمتعددة الجنسيات التى كانت تنتج منتجات الرعاية الصحية بدءاً من القطن الطبى الماص إلى حبوب منع الحمل. وحاولت هذه الشركة لعدة سنوات تحديد حجم كل وحدة عمل لديها إلى 250 موظف، يدار كل منها كشركة منفصلة بإدارة خاصة كاملة وبمجلس إدارة خاص بها، كما يخضع كل عمل مباشرة إلى فريق إدارة عليا موجود فى شركة أم مركزية صغيرة. وبينما اضطرت شركة «چونسون وچونسون» ، ذات المبيعات التى تفوق البليون دولار و40,000 موظف، إلى قبول وحدات الأعمال الحرة الفردية الأكبر بكثير عن 250 موظف، فهى مازالت تحدد حجم كل وحدة عمل حر، وتقسمه لأجزاء بدلاً من أن تتركه ينمو إلى حد كبير. وكنتيجة لهذا لم تزل الوحدات الوظيفية بها صغيرة، فى كل وحدة عمل من وحدات أعمال شركة «چونسون وچونسون».

إن تجزئة وتقسيم وحدات الأعمال الحرة المستقلة أثناء نموها إلى حجم كبير ليس ممكناً على الدوام أو أنه لا يتم باستمرار، والنتيجة هى ظهور «الإمبراطوريات الوظيفية».

فنجد مثلاً أن قطاع الشيڤروليه Chevrolet، فى «چنرال موتورز» قد نما لدرجة أنه أصبح ثالث أو رابع شركة تصنيع فى العالم لو كان عملاً بمفرده، وكان القطاع لا مركزياً طبقاً للمنتج إلا أنه - داخلياً - منظم تنظيماً وظيفياً ومركزياً لدرجة كبيرة. وتحاول «چنرال موتورز» القيام بإجراءات مضادة للانعزال الناتج عن الوحدات الوظيفية الكبرى بأن تحرك بين حين وآخر المديرين الوظيفيين من شركة «شيڤروليه» ، إلى قطاعات السيارات الأخرى الأصغر وتحريك المديرين الوظيفيين من القطاعات الأخرى إلى «شيڤروليه». وعندما أخذت «چنرال موتورز» مسئولية التجميع النهائى من «شيڤروليه» فى بداية السبعينيات، وانتقلت إلى قطاع تجميع منفصل منظم على مبدأ «الشبه لا مركزية» كان السبب فى هذا التحرك هو استعادة «التركيز على النتائج» لعملية تجميع كبرى كانت تتحول لعملية «مركزة على المجهود». وكان كثير من المديرين التنفيذيين الشبان يعتقدون أنه كان من الواجب على قطاع «شيڤروليه» أن ينقسم من مدة طويلة إلى عدة قطاعات: قطاع يختص بالشاحنات الكبيرة، وقطاع يختص بعربات الركوب الصغيرة، مع استمرار قطاع «شيڤروليه» الأصلى مقتصراً على الأحجام العادية لعربات الركوب الشخصية (انظر الفصل السابع - الجزء الثالث).

لقد كان «رالف كوردينر» Ralph Cordiner، مهندس إعادة تنظيم «چنرال إلكتريك» فى الخمسينيات يقول إن وحدة العمل المستقل فى الهيكل التنظيمى اللامركزى يجب أن تكون من الصغر بحيث تمكن رجل من الإحاطة بها بذراعيه. إن هذا ليس تقديراً كمياً. إلا أنه يوحى بأن وحدة العمل المستقل يجب ألا تزيد عن الحد المعقول لكى يمكن الحصول على الفائدة الكاملة للامركزية الفيدرالية. إن هذا يعنى (انظر الفصل السادس ـ الجزء الثالث) أن أى مجموعة صغيرة من الرجال فى القمة، يمكنهم ـ دون النظر إلى الخرائط والتقارير أو أدلة التنظيم ـ أن يعرفوا من هم الأفراد الجوهريين فى الوحدة، وأين هم وما هى مهمتهم، وكيف يؤدون عملهم، ومن أين جاءوا وإلى أين سيذهبون. وإذا ما وصل حجم وحدة العمل الحر المستقلة إلى حجم كبير جداً، فإن اللامركزية الفيدرالية تكون هى أنسب بديل لتنظيمهما. كما أنها ستكون الأقل ضرراً بدلاً من أنسب تنظيم لها.

ما هو الحجم الصغير جداً؟

إن الوحدة المستقلة اللامركزية تحتاج لأن يكون حجمها كبيراً لدرجة تكفى لدعم احتياجاتها من الإدارة.

وتتوقف درجة صغر حجمها على منشأة العمل الحر نفسها. فمن الممكن لمتجر من متاجر «سيرز» أو «ماركس وسپنسر» أن يكون صغيراً. ومع ذلك فإنه يتحمل الإدارة المناسبة. فكل ما يتطلبه المتجر الصغير هو مدير واحد وبضعة رؤساء إدارات يقومون بالإدارة الفعلية فى مواقع البيع.

إن صناعة المعادن للإنتاج الكبير بالولايات المتحدة الأمريكية، هى عمل حر مستقل طبقاً للمنتج، وهو نادراً ما يقدر على تحمل إدارته المناسبة، وقسم هندسته، وقسم تصنيعه، وقسم مبيعاته، إلا إذا قام ببيع ما يقدر بعشرين أو ثلاثين مليوناً من الدولارات سنوياً. فمنشآت الأعمال الحرة ذات المبيعات المنخفضة تكون فى خطر ناتج عن نقص هيئة الموظفين أو ازدحامها بالأفراد غير المناسبين.

وعند تنظيم وحدات صغيرة جداً مثل هذه كوحدات أعمال مستقلة، يجب أن يكون هيكلها الداخلى مبنياً على تنظيم «الفرق» بدلاً من التنظيم الوظيفى. وهذه هى الطريقة التى تعمل بها جميع متاجر «سيرز» الفردية ما عدا الكبير منها فى الحجم.

إن المعيار الحاسم ليس هو الحجم، بل إنه المجال والتحدى الخاص بعمل الإدارة. إن أى وحدة لا مركزية يجب أن يكون لديها المجال الكافى لكى تمكن الفرد الجيد من إظهار قدراته. كما أنه يجب أن يكون لديها تحدٍ كافٍ لأن يجعل مجموعة الإدارة فى الوحدة اللامركزية مضطرة بالفعل: أى أن تقوم بالتفكير ملياً فى الأهداف والخطط، وببناء فريق قوى من الموارد البشرية وأن تقوم بقياس أدائها. ويجب أن تكون لديها تحديات كافية حتى تضطر الإدارة إلى العمل فى جميع مراحل وحدة العمل الحر، ولكى توجد سوقاً أو منتجاً أو خدمة وفوق كل هذا تستطيع فعلاً أن تطور الأفراد. إن المعيار الحقيقى للحجم الخاص بوحدة العمل الحر المستقل ليس هو الاقتصاد بل هو المجال الإدارى والتحديات والأداء الإدارى.

ولا يجب أن تعتمد وحدات العمل الحر المستقل ذو التنظيم المركزى، على موظفى الخدمة المركزية أى على النشاطات التعليمية والاستشارية العاملة من خارج المركز الرئيسى . إن التنظيم اللامركزى يحتاج إلى عمل «الضمير» الفعال. كما يحتاج بالذات إذا كان كبيراً ومتشعباً إلى تفكير وتخطيط منظم للإدارة العليا . أى لمجموعة السكرتارية أو مجموعة «بحوث الأعمال» (الفصل الثالث ـ الجزء الثالث). وهو يحتاج إلى معلومات مركزية قوية ومقاييس وأجهزة رقابة موحدة. وسيكون له «عمل مشترك تنفيذى» مثل توفير وإدارة الأموال والبحوث والاستشارات القانونية والعلاقات مع الجمهور ومع النقابات العمالية والحكومة وربما أيضاً المشتريات. وقد يضطر إلى تنظيم عمل خاص بالبحوث والتطوير الاجتماعى والابتكار فى النشاطات الجوهرية سواء أكان ذلك تسويقاً أم إدارة أفراد.

إلا أن التنظيم اللامركزى يجب ألا يحتاج أو يستخدم الموظفين المعاونين فى الإدارة المركزية لنصح الإدارات التنفيذية فى الوحدات اللامركزية. فهذه الوحدات يجب أن تكون من القوة بحيث يمكنها الوقوف على أقدامها . وإذا هى لم تكن كذلك فإن الموظفين المعاونين لن يمكنهم علاج ضعفهم. بل إنهم سيعقدوه. إن مثل هؤلاء الموظفون المعاونون يركزون على مجالهم الوظيفى بدلاً من تركيزهم على أداء ونتائج منشأة العمل الحر. ولما كانوا يتمركزون فى المكتب الرئيسى، فإنه من المحتم أن يعرفوا الخط الداخلى للوصول إلى الإدارة العليا . وفى الشركات اللامركزية حيث يكون الموظفون المعاونون كبيرى العدد، ودائماً منشغلين فإن إرضاء الموظفين المعاونين يصبح أهم بكثير من تسيير وحدة العمل الحر للأداء.

إن رواد اللامركزية الفيدرالية عرفوا هذا الأمر، ولذا فقد أبقوا الموظفين المعاونين فى حجم صغير نحيل. إلا أن كثيراً من الشركات التى تبنت اللامركزية الفيدرالية فى الخمسينيات والستينيات قاموا ببناء هيئات موظفين معاونين مركزية كبرى. ويبدو أنه لم يكن لهم أى خيار، لأن إقامة هذه الخدمات المركزية فى المجالات الوظيفية كانت هى العمل الوحيد الممكن تنفيذه سياسياً. وإلا لعرقلت الهياكل الوظيفية التقليدية القوية عملية التحول إلى النظام اللامركزى الفيدرالى، الأمر الذى كان يهدد قوتهم ومكانتهم.

إن جماعات الموظفين المعاونين التى ولدت لتهدئ من خاطر بارونات الوظائف الأقوياء يجب إلغاؤها بخروج موظفيها على المعاش، ولا يجب إحلال موظفين جدد محلهم، ولا يجوز إقرار أى عمل جديد إلا إذا تم طرح النشاطات والمشاريع القديمة جانباً. وبعد فترة انتقالية مكونة من عدة سنوات، يجوز أن يقتصر هذا الجزء من الميزانية الخاص بمجموعة الموظفين هذه، والتى تنفق على وحدات الأعمال المستقلة، على ما يشتريه العملاء (الأفراد الموجودون فى وحدات الأعمال الحرة المستقلة) باختيارهم، بدلاً من جمعها بطريقة الجباية الإجبارية. إن الاعتماد على خدمات جماعة الموظفين المركزية ستفرض الضعف ونقص المناعة على التنظيم اللامركزى، ولا تعطيه مميزات القوة الخاصة بالتصميم الوظيفى.

ما هى وحدة العمل الحر؟

إن تطبيق تنظيم اللامركزية الفيدرالية يكون ملائماً فى حالة التمكن من تنظيم الشركة فى شكل عدد من وحدات الأعمال الحرة الحقيقية. وهذا هو حدود التنظيم اللامركزى الفيدرالى أساساً. ولكن... «ما هى وحدة العمل الحر؟» إن الأمثل فى هذا الأمر هو أن تكون الوحدة الفيدرالية هى عمل حر كامل فى حدود حقوقها.

لقد كان هذا هو السبب فى فكرة «ألفريد سلون» الخاصة بتنظيم «جنرال موتورز» عام 1920، فقد كان كل قطاع من قطاعات السيارات يقوم بتصميماته وهندسته وصناعته وتسويقه ومبيعاته. وكانت هذه القطاعات مقيدة من ناحية الأسعار التى يمكنهم بيع العربات بها، أما فيما يختص بكل شئ آخر فقد كانت لهم الاستقلالية التامة. وقامت

قطاعات «چنرال موتورز» لقطع الغيار ببيع جزء كبير من إنتاجها لقطاعات السيارات فى شركتهم. ولكن تنظيمهم كان يمكنهم من أن يقوموا ببيع جزء كبير من قطع الغيار مباشرة للسوق الخارجى وكذلك لمنافسى شركة «چنرال موتورز» نفسها. وكانت هذه تعتبر «أعمالاً حرة» بكل معنى الكلمة، وكذا كانت جميع الشركات المستقلة التى قامت شركة «چونسون وچونسون» بتقسيم نفسها إليها. فقد كانت لكل منها خطوط إنتاج خاصة بها وأبحاث وتطوير خاصة بها، وأسواق وتسويق خاصة بها.

ولكن ما هى الكمية المطلوبة من واقع العمل الحر الحقيقى التى تمكن التنظيم اللامركزى الفيدرالى من العمل بفعالية؟ كحد أدنى، يجب أن تقدم الوحدة ربحًا للشركة بدلاً من أن تسهم فى الربح الخاص بالشركة. فأرباحها وخسائرها يجب أن تصبح أرباحاً وخسائر مباشرة للشركة. وفى الحقيقة يجب أن يكون مجموع الربح الكلى للشركة هو ناتج جمع أرباح وحدات الأعمال الحرة الفردية. وأن يكون هذا الربح ربحاً حقيقياً، لم يتم التوصل إليه عن طريق التلاعب بالأرقام المحاسبية ، بل يتم إقراره بواسطة التقدير الإيجابى للسوق.

وربما يكون أكثر أهمية ـ وقد يكون المحك الحقيقى للاستقلالية ـ هو أن تكون للوحدة اللامركزية سوق خاص بها. وقد تكون السوق منطقة جغرافية فقط، كما كان الحال مع متاجر «سيرز» و«ماركس وسپنسر». أو كحالة الشركات الإقليمية التى انقسمت إليها عدة شركات كبيرة للتأمين على الحياة بأمريكا. إلا أنه يجب أن تكون هناك سوق واضحة تكون الوحدة من خلاله ـ إذا صح القول ـ هى الشركة.

قد تكون فى بعض الصناعات أكثر من سوق واحد مميز لنفس خطوط المنتج وفى نفس المنطقة الجغرافية، وعليه يكون هناك مجال لوحدتى عمل مستقلتين لهما منتجات متشابهة. ويعتبر المشتريين المختصين بشراء الكراسى مثل المستشفيات والمدارس والمطاعم والفنادق والمكاتب الكبرى، سوقاً مختلفاً عن أصحاب المنازل. فهم قد يشترون نفس السلعة أو سلعاً شبيهة. إلا أنهم يستخدمون قنوات مختلفة للتوزيع ويدفعون أسعاراً مختلفة، ويشترون بطرق مختلفة. وترجع شركة متوسطة الحجم لصناعة الأثاث سر نموها

إلى جعل بيع الأثاث بالتجزئة وبيع الأثاث للمنشآت كعملين منفصلين طبقاً للمنتج. وطالما أمكن لوحدة العمل الحر أن تأخذ مسئولية السوق كاملة مع مقارنة الهدف بالنتائج، فإنها تستطيع الحصول على منتجاتها من وحدة أخرى مستقلة، أو من شركة ذات إدارة مركزية وأن تبقى مع ذلك عملاً حراً مستقلاً .

إن متجرى «سيرز» و«ماركس وسپنسر» ليستا شركتين للعمل الحر الحقيقى. فهما لا تشتريان السلع بأنفسهما. ولا تقرران أى البضائع يجب التعامل فيها، وأى أسعار تضعانها لهذه السلع. إلا أنهما فى منطقتيهما الجغرافيتين تقوم كل شركة بعملها وحدها، ونظراً لأنهما تحصلان على نفس البضائع من نفس المكتب المركزى للمشتريات وبنفس السعر، لذا يمكن مقارنتهما تماماً ببعض. ويعتبر مدير المتجر بشركة «سيرز» ، فى داخل النظام، له الاستقلالية التامة ويمكن قياس قدراته بواسطة الأداء والنتائج.

وحيثما لا يكون هناك اختبار تسويقى حقيقى، لا يجب أن نتحدث عن وحدة عمل حرة مستقلة، ولن يصلح المبدأ المركزى الفيدرالى للعمل.

لقد كانت لشركة «چنرال إلكتريك» وحدة عمل حرة مستقلة كبيرة، وهى قطاع مبيعات للأجهزة، تبيع وتورد التربينات، وأجهزة نقل الحركة، ومحولات خاصة بالشركات المنتجة للكهرباء. وكان هذا القطاع يعمل باتصال وثيق مع شركات إنتاج الكهرباء الفردية فى التصميم الكامل لمحطات الكهرباء وخطوط الضغط العالى، ثم يقوم بتجميع أى معدات مطلوبة للعميل من مختلف مصانع «چنرال إلكتريك» وأيضاً من الخارج. وعند القيام بإعادة تنظيم «چنرال إلكتريك» فى عام 1952، تم إعطاء إدارة كل منتج ـ مثل أجهزة نقل الحركة أو المحولات ـ مسئولية وحدة العمل الحر، كما أصبح قطاع مبيعات الأجهزة هو الموزع للشركة. إلا أن هذا لم يأت بنتيجة، فلم تستطع إدارات المنتجات تولى مسئوليات وحدة العمل المستقلة.

كما أن قطاع المبيعات الخاص بالأجهزة والذى كان هو وحدة العمل الحر الحقيقى الوحيد، أصبح لا يملك السلطة المطلوبة. ونشأت الفوضى بدلاً من الوضوح، والاحتكاكات بدلاً من المسئولية. وفى نهاية الأمر تم استعادة الهيكل القديم فى غالبيته، على الرغم من

أن قطاع مبيعات الأجهزة كان أكبر بكثير من أن يدار بواسطة رجل واحد.

لقد ناقشنا حتى الآن مبدأ اللامركزية الفيدرالية للعمل التنفيذى، أى لوحدات الأعمال المستقلة المعروفة الموجودة.

تقاس الوحدة اللامركزية للعمل الابتكارى وتبنى بطريقة مختلفة (الفصل السادس - الجزء الأول) إلا أن المبدأ اللامركزى الفيدرالى هو أيضاً أكثر التصميمات فعالية لمثل هذا العمل، بشرط أن نتمكن من قياس أدائه ونتائجه بموضوعية. إن وحدة الابتكار اللامركزية يجب أن تكون هى أيضاً وحدة عمل حر مستقلة، أو يجب أن تكون قادرة على ذلك.

شبه اللامركزية

لا يمكن لأى مبدأ للتصميم مقارنته بمبدأ اللامركزية الفيدرالية عند إنشاء وحدة مستقلة. ولقد علمنا أن عديداً من الشركات الكبرى لم يمكن تقسيمها إلى وحدات أعمال حرة حقيقية. إلا أنها نمت تماماً عن حدود الحجم الخاص بالهيكل الوظيفى أو هيكل «الفريق».

إن هذه الشركات هى التى يكثر تحولها إلى مبدأ «شبه اللامركزية» وذلك كحل لمشكلاتها التنظيمية.

إن شبه اللامركزية تشكل وحدات تنظيمية لم تأخذ صفة وحدات العمل المستقلة، ولكنها تشكل كأنها وحدة عمل مستقلة، لها أكبر قدر ممكن من الاستقلالية، ولها إدارتها كما أن لها على الأقل «شبه» مسئولية عن الربح والخسارة. وهى تشترى وتبيع من بعضها لبعض باستخدام «الأسعار التحويلية» والتى يتم إقرارها داخلياً وليس بواسطة السوق الخارجى، أو أن يتم الوصول لأرباحها عن طريق تخصيص داخلى للتكلفة، وعادة ما تضاف إليها «نسبة ثابتة» حوالى 20٪ من التكلفة.

وأفضل مثال لذلك هى الشركات الخاصة بالصناعات الكيميائية والمواد. إن أى شركة كيميائية متكاملة تسير على ثلاثة محاور، أو على ثلاثة أوجه مختلفة من المنطق : منطق البحث، ومنطق العمليات، ومنطق السوق. وفى الجزء الخاص بالبحوث والتطوير، يتم

تزويد المنظمة بالأصناف، بطريقة التعريفات العلمية، مثل خبراء «البلمرة» وخبراء «اللحام» و«الظاهرة الطبيعية السطحية» ، كما أن العمليات بدورها تميل لكى تكون مصممة على أساس المواد الخام. فعلى حد التصور، لا يمكن لأى عمليات تحويل حامض الكبريتيك إلى منتجات بترولية، أو تحويل المنتجات البترولية إلى حامض كبريتيك. كما أن السوق فى آخر الأمر له منطق خاص به، فهو لا يشترى المواد الكيميائية «العضوية»، أو المواد الكيميائية «غير العضوية»، فالسوق يشترى مواد لاصقة وغراء، وطلاء، ومنظفات... إلخ، فهو يشترى ما سيفعله المنتج ولا يشترى كذلك تركيبة كيميائية أو تكنولوجيا العمليات. ومعظم العملاء يشترون مجموعة من المواد الكيميائية المختلفة لتفى بجميع الأغرض. إن منطق السوق هو منطق الاستخدام النهائى.

إن أى شركة كيميائية كبيرة سواء كانت «دو بون» و«مونسانتو» Monsanto، فى الولايات المتحدة الأمريكية، و «آى سى آى» ICI فى بريطانيا، و «بيتشنى» Pechiney فى فرنسا أو «بادشى» Badische، فى ألمانيا يجب أن تكون قادرة على الآتى:

- تطوير منتجات جديدة عبر عديد من الأنظمة الكيميائية والتكنولوجيات.
- إنتاج منتجات متنوعة كثيرة من عديد من المواد الخام.
- إمداد مختلف المستخدمين النهائيين بالمواد الكيميائية التى يحتاجونها للعمليات الصناعية الخاصة بهم.

إن نفس هذا الكلام ينطبق على صانعى الزجاج والصلب والألمنيوم والورق. لقد كانت هذه المنشآت الخاصة بالمواد هى قصص النجاح التى حدثت قبل الحرب العالمية الأولى. وظلت هى الأعمال الرائدة فى الفترة ما بين الحربين، كما أن نماءها فيما يختص بالمبيعات وحجم الإنتاج كان أسرع بعد الحرب العالمية الثانية عنها فى الفترات السابقة. إلا أن النتائج كانت تزداد سوءاً. وكان السبب فى ذلك هو أن هذه الصناعات شبت عن طوق التنظيم الوظيفى، وفقدت قدرتها على الاتصالات الفعالة، وعلى المرونة، وعلى سرعة اتخاذ القرارات، وتنفيذ هذه القرارات بعد صدورها.

وكثيراً ما كان يقال عن مثل هذه الشركات الأمريكية المتخصصة فى المواد الأولية،

مثل شركة الألمنيوم الأمريكية - بأنها كانت تتخذ القرارات السليمة ولكنها كانت تتخذ متأخرة تسعة شهور، ثم تستغرق تسعة شهور أخرى قبل أن يتم تنفيذها. وكان نفس هذا الكلام يقال عن الشركات الكيميائية العملاقة سواء في الولايات المتحدة أو بريطانيا أو ألمانيا. إن الأمر ببساطة هو أن أى قرار كان يستغرق كثيراً من الوقت فى التحرك داخل الهيكل الوظيفى الكبير؛ إذ كان يتحرك إلى أعلى حتى القمة ثم إلى أسفل مرة أخرى. وكانت المشاكل المطلوب حلها وكذا القرارات التى كانت تتخذ بخصوصها تخلط وتحرف إلى الدرجة التى لا يمكن التعرف عليها أو إدراكها، وهى تمر من خلال عديد من مستويات الإدارة.

إن التنظيم الشبه لا مركزى هو المبدأ التصميمى الوحيد المتاح الذى يصلح للمشاكل الخاصة بالهيكل فى منشآت الأعمال الحرة الكبيرة المتخصصة فى المواد الأولية.

ولقد قام عديد من صناع الكيماويات بتنظيم منشآت أعمالهم الحرة على شكل ثلاث مجموعات من الوحدات، كل منها مبنى على تصميم شبه لا مركزى. وتم إنشاء شركة للأبحاث والتطوير، تم تنظيمها على أساس المجالات الجوهرية للدراسة والبحث كما قامت بعض الشركات - مثل شركة «مونسانتو» بإنشاء أجزاء خاصة منفصلة للتسويق وأجزاء منفصلة للتصنيع، لكليهما مسئولية عن الربح والخسارة.

وتقوم شركات الصلب اليابانية بالتسويق من خلال «شركات تجارية» منفصلة فى داخل اليابان وفى الخارج. وفى شركة الألمنيوم الأمريكية وفى شركة «الصلب الجمهورية» يتم تنظيم الإنتاج فى وحدات إنتاج جغرافية، يعتبر كل منها مركزاً للربح والخسارة، أما التسويق فتم تنظيمه فى وحدات المستخدم الأخير، أى على أساس مشتريين صناعيين كبار للألمنيوم والصلب مثل صناعة السيارات وصناعة البناء.

إن شركة «كورننج جلاس» Corning Glass، التى هى من أكبر الشركات المصنعة للزجاج فى العالم، منظمة هى الأخرى على شكل وحدات تصنيع ووحدات تسويق، كل منها منشأ على أساس التنظيم الشبه لا مركزى.

هذا .. ويمكن تطبيق التنظيم الشبه لا مركزى على شركات ذات منتج واحد، ذى

حجم وتركيب متشابه، وتعد شركة «آى بى إم» المثال على ذلك.

إن هذه الشركة ذات منتج واحد رئيسى هو الكمبيوتر، ولا يمكن تقسيم سوى سوق واحدة ليكون مستقلاً، وهى سوق الحكومة ووزارة الدفاع. وتمد 80٪ من إنتاج الشركة سوقاً واحدة بمنتج واحد وهو الكمبيوتر الخاص بمنشآت الأعمال الحرة فى داخل الولايات المتحدة وفى الخارج. ومع ذلك فإن منشأة الأعمال الخاصة بالكمبيوتر ، بما تشمل من مبيعات بالبلايين من الدولارات وتعقيداتها الكثيرة، هى من الكبر بشكل لا يسمح بتنظيمها على أساس الوظائف. ولهذا قامت «آى بى إم» بتقسيم عملية تشغيل البيانات إلى وحدتين مهمتين تعتبر كل منهما وحدة عمل حرة مستقلة على أساس «شبه اللامركزية». فجعلت التسويق والخدمات وحدة أولى، وجعلت التطوير والتصنيع الوحدة الثانية. وكانت كل وحدة تعتبر كمركز للربح والخسارة.

ومن أكثر المحاولات أهمية للقيام بتطبيق شبه اللامركزية على منشآت الأعمال الحرة الكبيرة جداً، والتى لم تكن تستطيع تطبيق اللامركزية الفيدرالية، كانت عملية إعادة تنظيمات البنوك التجارية الكبرى فى نيويورك فى عام 1960.

لقد قام كل من بنك «فرست ناشيونال سيتى»، وبنك «تشيز مانهاتن» Chase Manhattan ـ وكانا أول وثانى بنك على التوالى فى حجم الودائع فى نيويورك ـ بإعادة تنظيم نفسيهما إلى التنظيم «شبه اللامركزى». وقد قام بنك «سيتى» بتقسيم نفسه إلى خمس وحدات مستقلة، يرأس كل وحدة منها «رئيس» وهى: التجزئة مثل (المودعين الفرديين والمقترضين)، ثم التجارى مثل (منشآت الأعمال الحرة الصغيرة ومتوسطة الحجم)، ثم منشآت الأعمال الحرة الكبيرة، ثم الأعمال الدولية، ثم وحدة الخدمات مثل إدارة الاستثمارات. وكانت لكل وحدة أهداف خاصة بها، وخططها الخاصة، وقوائمها الخاصة بالأرباح والخسائر. كما أن تنظيم بنك «تشيز مانهاتن» جاء مشابهاً لذلك تقريباً على الرغم من تطويره مستقلاً عن بنك «سيتى».

ولقد أبرزت أمثلة هذه البنوك بوضوح بعض المشاكل الكبرى للتنظيم «شبه اللامركزى». ففى كلا البنكين كان الفرع الكبير مثل فرع «روكفلر سنتر» Rockefeller

Center، أو فرع لندن هو البؤرة الجغرافية لعمل البنك. وفى بعض الأحيان كان الفرع يعمل كصاحب الملك، وكمدير المرافق لممثلى كل من الخمسة «بنوك المستقلة» الذين يحتلون مساحة فى الفرع. وفى بعض الأحيان يكون الفرع هو «صاحب البنك». وفى أوقات أخرى يقوم بالعملين سوياً. ومن الواضح أن الفرع كبير الحجم يعتبر هو الآخر عملاً حراً قائماً بذاته، ومركزاً للربح والخسارة. والآن، من يقوم بتنسيق البنوك المختلفة وتركيزها على العميل الفردى والذى غالباً ما يكون عميل تجزئة وتجارياً وشركات كبرى؟ إن رئيس أى منشأة عمل حرة صغيرة مثلاً سيستخدم البنك الذى سيمول شركته فى أعماله البنكية والشخصية ويحفظ له حساب مدخراته، وهو يتوقع أن يقوم البنك بعمل المنفذ لوصيته، وأن يكون مديراً لاستثماراته، والقيم على أموال معاشات شركته. وهو لن يتعامل مع أربعة بنوك مختلفة، فهو سيحتار فى اختيار البنك الذى سيقوم بالتعامل معه وأيهم سيتعامل معه بخصوص عمله الحر.

ومن الواضح أن المبدأ الخاص بالشبه لامركزية هو نظام صعب وملئ بالمشاكل. ومع ذلك فإنه سيكون أكثر استخداماً فى المستقبل. إن مجالات النماء فى الاقتصاد والمجتمع ـ الصناعات التحويلية والمؤسسات الخدمية الخاصة والحكومية ـ هى كلها القطاعات الأكثر احتمالاً فى تطبيق تنظيم الشبه لا مركزية. ففى هذه القطاعات لن يتمكن التنظيم الوظيفى أو التنظيم اللامركزى الفيدرالى من القيام بعملية التنظيم. ولهذا فإن على المديرين معرفة المتطلبات والحدود الخاصة بالتنظيم «شبه اللامركزى» ، ومعرفة المشاكل المحتمل مواجهتها فى تنظيم مبنى عليها.

مشاكل التنظيم «شبه اللامركزي»

إن التنظيم «الشبه لا مركزى» هو تنظيم ضعيف التلاؤم عند مقارنته بجميع المواصفات الخاصة بالتنظيم، فهو تنظيم غير واضح ، ولا يقوم بالتركيز بسهولة على الأداء. ونادراً ما يقوم بتحقيق المواصفات الخاصة التى تمكن كل فرد من معرفة مهمته. كما أنه لا يحقق المطالب الخاصة التى تمكن المديرين والمهنيين المتخصصين من فهم العمل الكلى.

إن أقل العوامل إرضاءً فى «شبه اللامركزية» هى الاقتصاد، والاتصالات، وسلطة القرارات. إن نقاط الضعف فيه تكون متأصلة فى التصميم. ونظراً لأن الوحدة فى النظام «شبه اللامركزى» لا تعتبر فى الحقيقة عملاً حراً، فإن نتائجها لا تتقرر بواسطة الأداء فى السوق، فهى تعتبر فى الغالب نتائج للقرارات الإدارية الداخلية. وهى قرارات خاصة «بأسعار تحويلية» و«بتخصيص التكاليف».

ما هو القدر الذى يجب أن يدفعه جزء من شركة كيميائية «لشراء» منتج من جزء مصنع من داخل نفس الشركة والذى يعتبر هو الآخر عملاً حراً ويريد أن يحقق ربحاً لاستثماره؟ فلا يوجد هنا «سعر سوق» ، ولذا فلن تكون هناك أسس موضوعية، تماماً مثل الأسعار التى تحصل عليها قطاعات قطع الغيار الخاصة بـ «چنرال موتورز» لمنتجاتها خارج الشركة. فالأساس الوحيد الممكن وجوده هو التكلفة، والطريقة الوحيدة لإظهار الربح هو فرض رسم أو سعر جديد علاوة على تكلفة الوحدة المصنعة. فالوحدة التسويقية لا تستطيع الحصول على المنتجات التى تبيعها من الخارج، إما لأنه لا يمكن الحصول عليها إطلاقاً إلا من المنافسين، حيث تكون الكمية المطلوبة أكبر كثيراً من أن يعتمد فى الحصول عليها من الموردين الخارجيين، أو لأن النوعية مهمة للغاية (مثل المواد الوسيطة للأدوية). وفى أحسن الحالات ستكون الأرباح والخسائر للتصنيع والتسويق، كلها تقديرات مستنبطة من النتائج الحقيقية.

ولهذا .. فإن الاتصالات تكون محملة بضوضاء أكثر مما تحمل من رسائل . وتضيع كميات هائلة من الوقت والطاقة فى تحديد الخطوط الفاصلة بين الوحدات المختلفة، التى من المفروض أن تكون مستقلة، وكذا فى التأكد من تعاون هذه الوحدات مع بعضها، وفى تعديل وضبط المناقشات الحادة بينها، أو فى وضع أسبقيات بين قطاعين من قطاعات التسويق فى داخل الشركة، حيث يرغب كلاهما فى الحصول على نفس المنتج النادر من نفس الوحدة المصنعة المستقلة، وفى أقل وقت ممكن.

ونجد أن أصغر تعديل مطلوب إجراؤه سيتطلب قراراً من الإدارة العليا، يكون بمثابة تجربة لإظهار القوة وأمراً من أمور الشرف والمبادئ المقدسة.

إن التنظيم الشبه لا مركزى يحتاج إلى مطالب إنسانية كبيرة من الانضباط النفسى، والتحمل المتبادل، وإخضاع الاهتمامات الذاتية، بما فيها المكافآت الذاتية، لحكم السلطات الأعلى وبالتحلى بالروح الرياضية وتقبل الهزيمة، ومطالب صعبة وأكثر إحداثاً للانقسامات فى وجهات النظر، من المطالب التى تفرضها اللامركزية على الأفراد.

ولقد سمعت مرة أن مرشحاً لمنصب كبير جداً فى بنك كبير تم رفض حصوله على المنصب، لأن وحدته كانت ممتازة فى عملها على حساب البنك. فقد كان متهماً بأنه يضع أداء وحدته قبل كل شئ آخر، وتم رفض رجل آخر لأنه كان يخضع أداء وحدته لاحتياجات ومطالب الوحدات الأخرى. وبالتالى فهو لا يبدى أداءً مناسباً. ولقد اعترف الجميع بالارتباك عندما سألت: «ألا توجد أى خطوط للإرشاد عن كيفية التصرف؟» و«ألا توجد هناك طريقة يمكن بها تعرّف الفرد قبل فترة كافية ما تعتبرونه أنتم اهتماماً زائداً عن الحد فى أدائه، وما الأمر الذى تعتبرونه تعاوناً أكثر من اللازم؟» لقد اعترف الجميع بأن هذا هو مصدر القلق الكبير لدى مرؤوسيهم، ولقد أضاف أحد الرجال بقوله: «إن علينا أن نتصرف كالموسيقى الذى يلعب الموسيقى بالأذن، وليس بالنوتة الموسيقية، ولكن نلعب بأذن من؟».

إن شبه اللامركزية تكون محدودة فى مجالها فى العمل التنفيذى، ومن الواضح أنه ليس لها استخدام فى الإدارة العليا. وإذا ما لم يمكن إقامة العمل الابتكارى كوحدات لامركزية فيدرالية، فهى تتطلب إما هيكلاً وظيفياً أو هيكلاً يعتمد على «الفريق».

القواعد الخاصة باستخدام شبه اللامركزية

إن القاعدة الرئيسية هى أن ننظر إلى تنظيم الشبه لا مركزى على أنه الملجأ الأخير. وما دام الهيكل الوظيفى - بالإضافة أو بدون استخدام الفريق؛ أى طالما كانت منشأة العمل الحر الصغيرة أو متوسطة الحجم - فإنه يجب استبعاد التنظيم شبه اللامركزى، أما فى الأحجام الأكبر من هذا.. فإنه يفضل «التنظيم اللامركزى الفيدرالى» للغاية.

وحتى فى شركات المواد.. فإن التنظيم اللامركزى الفيدرالى هو التنظيم الذى يجب تجربته أولاً. والمثال على مواءمة التنظيم اللامركزى الفيدرالى الحقيقى فى منشآت الأعمال

الخاص بالمواد هى شركة «أوين ـ إلينوى» Owens-Illinois ، فى بلدة توليـدو بولاية أوهايو، وهى شركة كبيرة جداً لتصنيع الزجاجات. فبعد الحرب العالمية الثانية، وباستخدام الزجاجات البلاستيك على مدى واسع، كان على هذه الشركة التحول إلى البلاستيك لكى تستعيد مركزها القيادى فى سوق الزجاجات. وبعد البحث الطويل قررت الشركة إقامة وحدة العمل الحر الخاص بالزجاجات المصنوعة من الزجاج إلى جانب وحدة الزجاجات المصنوعة من البلاستيك، أى وحدتين مستقلتين قائمتين على أساس المنتج، ينافس كل منهما الآخر على نفس العميل وعلى نفس السوق.

ولقد كانت استراتيجية هذه الشركة عبقرية ناجحة. وكان نماؤها سريعاً جداً. إلا أنه بعد خمسة عشر عاماً، تحولت الشركة إلى النظام شبه المركزى، واحتفظت بالقطاعين، وقامت بقصر عملهما على التصنيع، وتم إنشاء قطاع جديد لتسويق الزجاجات الزجاجية والبلاستيكية معاً، وكان تعليلها لذلك هو أن العملاء طلبوا مصدراً واحداً للإمداد بجميع أنواع الزجاجات التى يطلبونها. فالزجاج والبلاستيك لم يكن له أهمية لديهم، فقد كانوا يشترون زجاجات وليس مواد.

إن التنظيم شبه اللامركزى بكل حدوده وضعفه ومخاطره، قد يكون أحسن مبدأ متاح، حيث تعمل فيه جميع الأجزاء المكونة لمنشأة العمل الحر الكبير مع بعض، وتكون لديهما فى نفس الوقت مسئولية فردية. إن هذا الأمر ينطبق عندما لا يتناسب منطق السوق مع التكنولوجيا والإنتاج.

ويجب أن نتعلم أن نفتح مجال هذا التنظيم ، فهو أكثر المداخل الواعدة لتنظيم منشآت الأعمال الحرة الكبيرة المعقدة، (وكذا المؤسسات الخدمية). والمثال الرائد هنا هو الشركات الكبيرة للنقل خاصة الخطوط الحديدية، والخطوط الجوية أيضاً، والإدارات الحكومية التقليدية. يبدو من تعريف الخطوط الحديدية والجوية أنه، ليس لديهما عمل حر محلى وعليه.. فإن مثل هذه الأعمال لن يكون لديها خيار إلا أن تقوم بتنظيم نفسها طبقاً للوظائف، مع وجود منسق يتدخل بين هذه الوظائف ويتوسط بينها، ويؤمن الاتصال. إن القرارات التى ستؤثر على الأداء يجب أن تتخذ مركزياً فى النظام الخاص بالنقل، وهى

قرارات خاصة باستخدام رأس المال، وبتخصيص الطائرات والقاطرات وعربات الشحن. إلا أن منشآت أعمال النقل - بينما هى غير قادرة على أن تكون لا مركزية إلا فى الأعمال والمهام غير الحيوية - فهى أيضاً كبيرة الحجم جداً لكى تعمل تحت التنظيم الوظيفى.

وهذا يعنى فى الواقع أن هناك منشآت أعمال حرة ومؤسسات خدمية لا نملك مبدأ تنظيمياً مناسباً لها.

ونحن على الأقل نعلم ماذا نتوقع من النظام الشبه لا مركزى. لذا كان من أهم واجبات النظرية التنظيمية والممارسة التنظيمية، تطوير تصميم تنظيمى لهذه الهياكل الوظيفية المركزية الكبيرة مثل نظام الخطوط الحديدية وأغلب الإدارات الحكومية، على أن يكون أكثر صلاحية من التنظيم الشبه لا مركزى للعمل مع شركات المواد والبنوك التجارية الكبيرة. إن هذا التصميم التنظيمى المطلوب، يتطلب أن يكون نوعاً من التطبيق لمبدأ التنظيم الشبه لا مركزى.



التصميم المرتكز على العلاقات : هيكل النظم

الناسا NASA . التصميمات اليابانية الخاصة «بالنظم» و«الشركات المتعددة الجنسيات» . اختلاف الثقافات والقيم. الصعوبات فى هيكل «النظم». متطلباته . أهميته.

من بين جميع مبادئ التصميم الخاص بالتنظيمات، يمكن القول بأن مبدأ واحداً منها فقط - والخاص بالتنظيم الوظيفى لـ «فايول» - هو الذى ابتدأ بالتحليل النظرى. أما التنظيمات الأخرى مثل تنظيم «الفريق»، واللامركزية الفيدرالية، وشبه اللامركزية، فقد نمت بدون سابق ترتيب أو دراسة، وكاستجابات طارئة لتحديات محددة واحتياجات فورية. وهذا ينطبق أيضاً على هيكل «النظم» فلقد تم تطوير هيكل «النظم» كمبدأ تصميمى لمشكل إدارى فريد فى نوعه، وهو مجهودات الفضاء الأمريكى فى الستينيات.

يعتبر التنظيم الخاص «بالنظم» امتداداً لمبدأ التصميم الخاص «بالفرق». فبدلاً من أن يقوم الأفراد بتكوين «فريق»، فإن التنظيم الخاص «بالنظم» يبنى «الفريق» مكوناً من تنظيمات مختلفة متنوعة. فقد تشكل من إدارات حكومية وعدة منشآت أعمال حرة خاصة كبيرة وصغيرة، وجامعات وباحثين فرديين، ومنظمات تشكل جزءاً من المنظمة المركزية المسئولة عن المهمة وتسيطر عليها، ومنظمات أخرى تكون مملوكة جزئياً أو كلياً بواسطة المنظمة المركزية ولكنها تدار باستقلالية، ومنظمات أخرى على علاقة تعاقدية مع المنظمة الأم ولا تتحكم فيها المنظمة الأم. إن التصميم الخاص «بالنظم» يستخدم جميع مبادئ التصميم الأخرى طبقاً لمطالب المهمة ، من «تنظيمات وظيفية» و«فرق» و«لا مركزية

فيدرالية»، و«شبه اللامركزية».

وقد تكون لبعض أعضاء الهيكل الخاص بالنظم مهمة محددة لا تتغير طوال فترة المشروع.

وقد تكون لبعضهم مهام مختلفة تبعاً لمراحل البرنامج. وقد يكون بعضهم أعضاء دائمين، وقد يشترك بعضهم فقط لمهمة خاصة، يقطعوا بعدها علاقاتهم مع التنظيم الخاص «بالنظم».

إن النموذج الذى أظهر الهيكل الخاص «بالنظم» كمبدأ للتصميم التنظيمى كان هو «الناسا»، أى «إدارة الفضاء والملاحة الجوية القومية»، بتنظيمها لبرنامج الفضاء للولايات المتحدة فى الستينيات.

إن هذا الهيكل كان موجوداً منذ زمن بعيد، إلا أننا لم نحس بوجوده إلا حديثاً. فبينما ظهر الهيكل الخاص «بالنظم» هذا كمبدأ تصميمى فى برنامج حكومى ضخم. إلا أنه أنشئ فى أول الأمر كهيكل لمنشآت الأعمال الحرة، كما أنه من المتوقع أن تكون أغلب تطبيقاته الكبرى فى المستقبل على منشآت العمل الحر.

إن «ليونارد آر. سايلز» Leonard R. Sayles، و«مارجريت. ك. تشاندلر» Margaret K. Chandler، لم يدركا أن كتابهما عن «الناسا» (التحكم فى الأنظمة الكبيرة، Managing Large Systems) يصف نظاماً مستخدماً فى اليابان منذ قرن من الزمان. إن الشركات اليابانية الضخمة ومورديها وموزيعها كلها تعمل بشكل مشابه جداً لشكل العمل الذى تقوم به «الناسا» مع مورديها ومقاوليها من الباطن وشركائها. إن الشركة اليابانية الضخمة تمتلك أحياناً مورديها، وغالباً ما لا تمتلكهم.

إلا أن الموردين يندمجون فى «النظام». وتعتمد الشركات اليابانية الضخمة أيضاً على شركة تجارية تكون مستقلة، وأيضاً مندمجة فى نفس الوقت. إن العلاقات بين الشركات الكبرى التى تكون مجموعة صناعية واحدة وهى (زايباتسوZaibatsu)، يمكن مقارنتها أيضاً بالعلاقة التى أنشأتها «الناسا» لإجابة احتياجاتها.

ومن الواضح أنه سيتم إنشاء هيكل قريب الشبه من الهيكل الخاص «بالنظم» لتنظيم الشركات الضخمة متعددة الجنسيات. وفى الحقيقة.. فإن كثيراً من الطرق المستنبطة لإدارة الشركات الضخمة المتعددة الجنسيات ما هى إلا مفاهيم للإدارة بطريقة

«النظم». كما أن المشاكل الخاصة بالشركات الضخمة متعددة الجنسيات هى أيضاً نفس المشكلات الخاصة بهيكل «النظم». وهناك مثال على ذلك، وهو الهيكل التنظيمى الذى طوره بنك «تشيز مانهاتن» لنظمه البنكية العالمية. فعلى عكس الطريقة التقليدية، قرر هذا البنك عدم الاعتماد تماماً على الفروع التى يمتلكها فى الخارج. وراح يتوسع فى استثمارات بنسب قليلة مع البنوك المحلية متوسطة الحجم الراسخة، ولم تكن هذه البنوك مملوكة لبنك «تشيز مانهاتن» كما لم تكن تحت سيطرته. ولم تكن الإدارة العليا بها مستمدة من تشيز مانهاتن. ولكنها كانت جزءاً من «نظام تشيز مانهاتن»، فهى متكاملة مع الخدمات والتسهيلات البنكية العالمية لهذا البنك، وفى نفس الوقت تحتفظ بجذورها المحلية فى مجتمعها الخاص، فقد كانت مستقلة ومتكاملة فى نفس الوقت.

وهناك مثال آخر هو وكالة الدعاية والإعلان المتعددة الجنسيات. فمن الممكن أن تكونْ رئاستها فى نيويورك، وقد تكون فروعها فى إنجلترا أو ألمانيا عبارة عن شركات فرعية مملوكة تماماً للشركة الأم، وقد يبدو هيكلها مشابهاً للهيكل التنظيمى «للامركزية الفيدرالية» من النظرة الأولى له. لكن احتياجات العملاء متعددى الجنسيات تتطلب أن تعمل هذه المنشآت الحرة المستقلة اللامركزية سوياً فى شكل علاقة «نظم». ولكى تقوم شركة «يونيليفر» فى «لندن» أو «روتردام» بخدمة عميل تكون رئاسته خارج الولايات المتحدة - وكما هو الحال مع «نستله» Nestle، فى سويسرا، و«سونى» Sony، فى طوكيو - يجب أن تكون المسئولية العامة عن العميل مودعة ومستقرة حيث يكون العميل، أى فى إنجلترا أو سويسرا أو اليابان. ومع ذلك يجب أن تكون هناك علاقات مع كل وحدة فرعية خاصة بالعملاء وحيثما تكون هذه الوحدة. لذا كانت هناك الحاجة إلى شبكة من المديرين التنفيذيين المحليين المختصين بالعميل، يعملون داخل وحدة عمل حر لا مركزى مستقل محلى، ومع ذلك يعملون سوياً فى ترابط وثيق.

إن جميع التسهيلات الخاصة بوكالات الدعاية والإعلان عبر العالم - سواء أكانت بحوث السوق، أم بحوث الإعلان، أم شراء الإعلانات - يجب أن تكون متاحة لدى هؤلاء المديرين التنفيذيين للعملاء، وحيثما يوجد هؤلاء الخبراء. فعندما تبدأ حملة دعاية وإعلان عبر العالم كله، يجب أن يتم تواؤمها فى كل بلد حسب المنتجات التى ينتجها العملاء متعددو الجنسيات، وعلى الأسواق فى هذه البلد، طبقاً لمطالب واحتياجات السوق المحلى، وطبقاً للعادات والأذواق، وطبقاً لما يفضله المستهلك، وطبقاً لوسائل الإعلان المتاحة فى كل

سوق وتكون مؤثرة فيه.

إن مكتب المحاسبة العالمى هو أيضاً هيكل تنظيمى حقيقى «للنظم».

إن الشئ المشترك لدى جميع هذه المنظمات، هو حاجتها إلى تكامل التنوعات الخاصة بالثقافات والقيم فى وحدة خاصة بالعمل. وعلى كل جزء فى النظام أن يعمل بطريقته، وأن يكون مؤثراً طبقاً لمنطقه وطبقاً لمعاييره المقبولة للسلوك. وإلا فإنها لن تكون فعالة على الإطلاق. هذا ويجب أن تعمل جميع الأجزاء فى اتجاه هدف عام. وأن يقبل كل جزء منها ويتفهم وينفذ دوره وواجبه. وهذا أمر لا يمكن الحصول عليه إلا بعلاقات مباشرة مرنة مناسبة بين مجموعات من الناس، يكون فيها الارتباط الشخصى والتفاهم المتبادل هو الجسر الذى يربط بين الاختلافات فى السلوك ووجهات النظر، فيما يختص بالأمور المناسبة والسليمة.

إن «الناسا» واجهت المشكلة الخاصة بالقيم والثقافات الخاصة بإدارات حكومية كبرى كان بعضها منظماً ومحشوداً بموظفين تعودوا على طرق القوات المسلحة الأمريكية، بينما كان هناك بعض آخر منها تم بناؤه، وكان يدار بواسطة علماء فضاء ألمان ولدوا وتدربوا فى ألمانيا - مثل «ڤيرنر فون براون» Wernher von Braun، مع مساعديه الذين تعودوا على التعامل معه بلقب «السيد الدكتور». وكانت هناك منشآت أعمال بعضها كبير (مثل الخطوط الجوية پان أمريكان) وبعضها صغير، وكانوا شركاء فى «الفريق» وليسوا «مقاولين من الباطن». ولم يقوموا بتوريد أجزا مطابقة لمواصفات مسبقة، ولكنهم صمموا وخططوا وقاموا بتشغيل «الأجهزة العصبية» لمشروع الفضاء بالكامل، مثل منصة الإطلاق الخاصة بالصواريخ فى «كيپ كينيدى». كما أن هناك «أعضاء فريق» آخرين من علماء الجامعة يعملون بمفردهم فى معاملهم.

إن المنشآت المتعددة الجنسيات تواجه مشاكل مشابهة لهذه وتختص بتباين الثقافة والقيم، وهذا يستدعى بعض الشرح (انظر الفصل الحادى عشر - الجزء الثالث). إننا إذا نظرنا إلى الشركات اليابانية الكبرى، على أنها شركات متعددة الثقافات فقد يبدو شيئاً مثيراً للدهشة. إلا أن اليابان كان لديها - ومازال لديها - ما يسمى بالاقتصاد المزدوج : وهو اقتصاد ما قبل العصر الحديث والخاص بمنشآت الأعمال الصغيرة وتجار الجملة وتجار التجزئة، واقتصاد عصرى حديث خاص بمنشآت أعمال كبيرة تصنيعية وبنكية وتسويقية. وهى تمثل هياكل مختلفة اختلافاً بيناً. وهى منظمة وتدار بشكل مختلف تماماً،

كما أنها تقوم بتعريف الأهداف والأداء تعريفاً مختلفاً. ولقد مكن التصميم الخاص «بالنظم» اليابان من الاحتفاظ بهذين النوعين من الاقتصاد بصورة متوازية مشتركة لمدة قرن من الزمان، كما مكنها من تجنب تمزق المجتمع التقليدى بواسطة «التحديث» الذى وقع فى أغلب البلاد غير الغربية. ولقد كانت هناك مشكلة ثقافية أخرى فى منشآت الأعمال الحرة اليابانية الكبيرة الحديثة، وهو علاقتها وتكاملها فى الاقتصاد العالمى، وعالم منشآت الأعمال الحرة ، كمورد للمواد، والماكينات والتكنولوجيا، وكسوق وكمستثمر وكشريك. إن كلاً من الشركة التجارية والمشروع المشترك ليست إلا جسوراً ثقافية وتصميماً «للنظم».

الصعوبات والمشاكل فى هيكل «النظم»

إن التصميم الخاص «بالنظم» لا يتناسب مع جميع مواصفات التصميم. إذ ينقصه الوضوح، والاستقرار، ولا يعرف الناس فيه ما هو عملهم ولا يفهمون العمل الكلى، كما أن الاتصالات تشكل معضلة مستديمة، ولا يوجد لها حل مستديم.

واتخاذ القرار ليس له مكان واضح، ولا تعرف ما هى القرارات الأساسية. كما أن المرونة فى هذا التصميم كبيرة جداً، وتقبل الأفكار الجديدة أكبر بكثير. إلا أن الهيكل التنظيمى لا يطور الأفراد ولا يختبرهم للوصول إلى المراكز الإدارية العليا. كما أن هذا الهيكل التنظيمى ينتهك مبدأ الاقتصاد الداخلى.

وعندما بدأ العمل فى «الناسا» ظن العلماء المسيطرون على العمل فيها أن أجهزة الرقابة؛ وخاصة المعلومات المبنية على الكمبيوتر، ستمكنهم من إدارة هذا النظام. إلا أن أجهزة الرقابة والمعلومات هذه سرعان ما أسيئ استخدامها. ولقد خصص كتاب «سايلز وتشاندلر» فصلاً بحثياً كاملاً عن أهمية العلاقات الشخصية وجهاً لوجه، وأهمية الاجتماعات المستمرة، وجذب الناس إلى عملية صنع القرار، حتى فى المواضيع البعيدة عن مهامهم. ولقد كان المديرون التنفيذيون الجوهريون فى «الناسا» يضيعون ثلثى وقتهم فى اجتماعات، كان أغلبها عن مواضيع بعيدة كل البعد عن مهامهم.

إن العلاقات الشخصية هى الشئ الوحيد الذى يمنع الانهيار فى هيكل «النظم». فهناك احتياج دائم إلى التحكيم فى الصراعات التى تحدث بين مختلف أعضاء النظام، واحتياج إلى الفصل والحكم فى الخصومات والسلطات، وفى الاتجاه، والميزانية، والأفراد، والأسبقيات. وهكذا. ويمضى أعظم الأفراد أهمية ـ بصرف النظر عن وصف وظائفهم

ومهامهم ـ أغلب أوقاتهم فى الحفاظ على سير العمل. ولا نجد فى أى هيكل تنظيمى آخر أن النسبة بين الناتج والمجهود اللازم للتماسك الداخلى غير مواتية مثلما نجدها فى هيكل «النظم».

وفى نفس الوقت نجد أن متطلبات هيكل «النظم» لمجرد القيام بالعمل، متطلبات متشددة للغاية. فهو يتطلب وضوحاً تاماً فى الأهداف. إن الأهداف نفسها قد تتغير وبسرعة كبيرة، إلا أنها يجب أن تكون واضحة دائماً. كما أن الهدف الخاص بكل عضو من أعضاء النظام يجب أن يكون نابعاً من الهدف الكلى ومنتمياً إليه، بمعنى أن هيكل «النظم» لا يمكنه العمل جيداً إلا إذا تم التفكير ملياً فى الموضوع «ما هو عملنا وما يجب أن يكون عملنا هذا». بصورة جادة، وأن يتم العمل بصورة ممتازة الأداء. ثم إنه يتطلب أن توضع أهداف واستراتيجية العمليات بعناية كبيرة، ومن واقع المهمة الأساسية والغرض منها.

إن من بين الأهداف الواضحة التى تمكن هيكل النظم من العمل الجاد. هو أن يصدر قرار يقال فيه «يجب وصول رجل إلى القمر فى عام 1970» ومثل هذا القرار قد يصدر فى اليابان أيضاً يقال فيه: «يجب بناء يابان قوية الاقتصاد». إن المنشأة المتعددة الجنسيات هى أيضاً تحتاج لإيجاد أهداف، تمكن جميع الأجزاء المكونة لها من توجيه تصرفاتها نحو هذه الأهداف العامة، والتى تعتبر واحداً من أهم المشاكل التى تواجه الشركات المتعددة الجنسيات. وهناك مطلب آخر لهيكل «النظم»، وهو الحاجة إلى مسئولية اتصال عالى. فكل عضو من أعضاء هذا الهيكل، خاصة أعضاء المجموعات الإدارية، يجب أن يتأكد من التفهم التام للمهمة والاستراتيجية والأهداف، وأن يتم الاستماع إلى شكوك وأسئلة وأفكار كل عضو منهم وأن تحترم وتفهم وتحلل تماماً. ولقد صاغ «سايلز وتشاندلر» هذا الأمر كالآتى:

«إن الخلاصة واضحة، إذ إن المطالب الخاصة بالاتصالات فى هذه المشاريع (مثل الناسا) كثيرة، بالمقارنة بالمطالب الخاصة بالعمليات التصنيعية التقليدية. لأن وقع المشاكل والاكتشافات المتعرف عليها حديثاً، أو البحث عن المصدر الخاص لأى صعوبة لا تفسير لها، تتطلب الاشتراك الفورى لعدد كبير من الأفراد فى منظمات مختلفة».

ولقد أظهرت منشأة العمل الحر الصناعية المتعددة الجنسيات التى تعاملت مع هذا الشكل ، نفس التأكيد على ضرورة الاتصال الفورى.

لقد تم بناء إعادة تنظيم شركة «فيليپس» بهولندا على أساس اللامركزية الفيدرالية ونظراً لأن الشركة كانت متعددة ومتنوعة فى مواقعها الجغرفية وفى تكنولوجياتها وفى منتجاتها، فإن إدارتها العليا كانت تعتبر «نظاما» إلى حد كبير، يدير فرقاً متشابكة، إذ كانت مسئولة عن مجلس إدارة مكون من عشرة رجال، وثلاث عشرة مجموعة من المنتجات عبر العالم، ومجموعات إدارة عليا فى حوالى ستين بلدة فى العالم.

والإدارة فى شركة «فيليپس» تعنى اتصالات واستشارات ومفاوضات مستمرة ولاتتوقف. ولقد كان أغلب الأفراد الجوهريين فى شركة «فيليپس» من الهولنديين الذين ترقوا فى الشركة. إلا أن تنوع اهتماماتهم ومهامهم الخاصة، وكذا البيئة المحيطة بهم كانت تخلق جواً من التنوع الثقافى ،الذى لا يمكن إقامة رؤية وجهود مشتركة وقرارات فعالة فيه، إلا بالعلاقات المستمرة.

وهناك مطلب ثالث لهيكل «النظم» وهو أن كل عضو فى الفريق، أى كل وحدة إدارية، يجب أن تقوم بمسئولية أكبر بكثير من مهمتها. فقد كان الواقع هو أن كل عضو يجب أن يأخذ مسئولية الإدارة العليا. فللحصول على أى نتائج كان الأمر يتطلب من كل عضو قدراً عالياً من المسئولية المستقلة ومن فرص الابتكار وتغيير الخطط. وفى نفس الوقت كان على كل عضو أن يقوم بجهود للتعرف على ما يدور فى النظام كله بالكامل.

ولا يوجد شئ أكثر فعالية عبر المدى الطويل – من أن يكون كل عضو ـ أو المجموعة كلها ـ قادراً على أن يرى وأن يفهم كلية العمل الذى تصمم الغايات من أجل أدائه. وعلى كل عضو كذلك أن يرى ويفهم العلاقة المتداخلة بين عمله وعمل الآخرين وتحديد التغيير الفردى الحادث، والوظائف، والأفراد المتضمنة فى ذلك التحديد، حسب طبيعة العمل وحسب احتياجاته، وهذا يتطلب معرفة تتجاوز مكانه ومسئوليته داخل المنظمة ذاتها، أو تتعدى كذلك حدود معرفته بالتنظيم «من أعلى لأسفل». إن ذلك الأمر يتطلب أيضاً إدراكاً واضحاً بين العمل كما يراه فى الوقت المقصود بالرؤية وبين رؤيته لعمله الخاص وعلاقته بالإطار الكلى للعمل، بما يتضمن مختلف العناصر البيئية التى تعتبر كذلك جزءاً كبيراً من العمل الكلى.

ولهذا نجد أنه ليس بالعجيب أن الهيكل الخاص «بالنظم» لم يكن فى عمومه تنظيماً غير ناجح. فإلى جانب كل نظام مثل «ناسا»، التى نجحت فى الوصول للقمر، نجد أن هناك العشرات من الهياكل «التنظيمية» التى فشلت تماماً فى أدائها، أو نجحت فقط دون أى

مسئولية مالية ، لا يمكن فى ظلها استمرار منشآت الأعمال الحرة مثل مشروع طائرة الكونكورد وأنظمة الأسلحة فى أوروبا وأمريكا.

إن المحاولة المتعلقة باستخدام الإدارة بطريقة «النظم» فى معالجة المشاكل الاجتماعية الكبرى، والتى كانت وعداً يلوح به فى الستينيات، باءت بالفشل التام. إن المشاكل السياسية والاجتماعية التى نواجهها عندما نتحرك من الفضاء الخارجى (حيث لا يوجد ناخبون) إلى باطن المدينة ومشاكلها وإلى التطور الاقتصادى، أو حتى نظام المواصلات العامة سترحب بالفعل بتماسك هيكل النظم المرهون بظروفه.

ومع كل هذا فإن اليابانيين يقومون بإدارة هياكل معقدة كبيرة خاصة بالنظم منذ قرن مضى. ولم يتمكنوا من تجنب المتاعب والصعوبات الموجودة فيها، أو إيجاد الطرق لتفاديها. ونحن نعلم الآن أن عدم فعالية النظام اليابانى، مثل ضياع وقت أفراد الإدارة العليا فى الاجتماعات وبناء علاقات شخصية واتصالات، كلها أمور مستقرة فى الصفات الخاصة بالهيكل الخاص «بالنظم». ولكن الخبرة اليابانية تبرز أيضاً إمكانية دفع النظام إلى العمل وجعله منتجاً للغاية.

وعلى أى حال فهو يحتاج إلى أهداف واضحة وانضباط ذاتى عال فى جميع أجزاء الهيكل، وإلى إدارة عليا تأخذ على عاتقها المسئولية الشخصية لإقامة العلاقات والاتصالات.

إن أغلب المديرين لا يهتمون اهتماماً شخصياً مباشراً بالهيكل الخاص «بالنظم»، على الرغم من أن أى مدير فى شركة متعددة الجنسيات سيكون مضطراً إلى تفهم «هيكل النظم» إذا أراد أن يعمل فيه بكفاءة . إن هذا النظام لن يكون نظاماً مفضلاً للتنظيم، فهو نظام شيطانى صعب للغاية. إلا أنه هيكل مهم لكل مصمم تنظيمى، ويجب أن يعرفه ويفهمه. كما يجب العلم بأن هذا التنظيم لا يصح استخدامه حيث يمكن لتنظيم سهل وبسيط القيام بالعمل بدلاً منه.



الاستنتاجات الخاصة بالتنظيم

التنظيم المثالي أو التجريبية. الحاجة إلى اختبار الفروض. الحاجة إلى البساطة. التركيز على النتائج والنشاطات الحيوية المهمة. الاختبار: الأداء الخاص بالأفراد.

كثر جدل أصحاب النظريات الخاصة بالتنظيم، لسنوات طويلة، عما إذا كان من الواجب أن يبدأ تصميم التنظيم بتصميم نموذجي، أو أن يبدأ بشكل تجريبي: أي هل يجب أن تأتي المبادئ أولاً؟ أو يجب أن يكون الاعتبار الأول هو «الملاءمة» للمطالب الخاصة والمواقف الاستثنائية وللعادات والتقاليد الخاصة بالتنظيم؟

إن مناقشاتنا الخاصة بوحدات التنظيم ، ومواصفات التصميم ومبادئ التصميم، تقود إلى أن هذا النقاش لا هدف منه. فكلا المدخلين مطلوب، ويجب استخدامهما على التوازي مع بعضهما. إن التصميم التنظيمي يجب أن يتم إرساؤه على «تنظيم نموذج» أي في إطار فكري عام، ويجب أن يتم تحديد وتوصيف المبادئ الخاصة بالهيكل التنظيمي. كما يجب أن يتم هذا العمل في التزام تام بالمهمة والغرض من منشأة العمل الحر وأهدافها وإستراتيجيتها وأسبقياتها ونشاطاتها الجوهرية. إلا أنه لا يوجد هناك مبدأ تنظيمي عالمي. كما أنه لا يوجد مبدأ تصميمي أفضل من جميع المبادئ. فكل مبدأ يفرض مطالب متشددة وله حدود خاصة به. ولكل مبدأ مجال محدد، وليس هناك مبدأ واحد يضم العمل التنفيذي، وعمل الإدارة العليا، والعمل الابتكاري.

يجب استقصاء الحقائق بكل تعقيداتها عند تصميم التنظيم. كما يجب أن تكون هذه الحقائق مفهومة وأن يتم اختبار وإجازة صلاحية الفروض المطروحة فى التنظيم، خاصة تلك الفروض الأساسية «للتصميم النموذجي للتنظيم». إن هذه الفروض تكون دائماً خلابة بالنسبة للأفراد الموجودين فى الشركة. ويتم التمسك بها فى العقل الباطن تمسكاً شديداً. وبمجرد افتراضنا بأن تصميم التنظيم كان يقصد مبدأ أساسياً واحداً أو اثنين، (الهيكل الوظيفى والهيكل اللامركزى الفيدرالى)، فإن أول خطوة منطقية يمكن التفكير فيها هى تطوير تنظيم نموذجي . والكل يعلم بالطبع أنه لا يمكن واقعياً الحصول على تنظيم نموذجي. فالواقع دائماً يتطلب اجتماعات، وحلولاً وسطية، واستثناءات. إلا أننا نأمل دائماً فى الوصول إلى النموذجية. مع إبقاء الاستثناءات النادرة الحدوث مقصورة على المواقف المحلية فقط.

ولا يجب أن نستمر فى إدعاء هذا الأمر، فاختبار الفروض الأساسية الخاصة بالواقع التنظيمى يجب أن يتم بالتوازى مع التفكير الفهمى الخاص بالتنظيم. وإلا فإننا سننتهى إلى تنظيم نموذجي سليم من ناحية المفهوم ولكنه سيكون غير مناسب ومفسد. فيما يلى مثالان يوضحان ذلك، وكلاهما عن نفس المهمة الكبيرة الخاصة بالتنظيم:

فى شركة «جنرال إلكتريك» وفى بداية الخمسينيات.. كان من الواضح للجميع بأن أى وحدة كانت تكلف بمسئولية منتج، فإنها تعتبر وحدة عمل حر صناعى. إلا أنه كان هناك القليل من الوحدات التى لم تقم بتصنيع أى شئ ، ومع ذلك فإنها معدة لكى تطور عملية جديدة أو خطاً إنتاجياً جديداً. ولقد كان لهذه الوحدات «عميل» و«إيرادات» وعادة ما كان هذا فى صورة عقد بحثى تطويرى حكومى ـ كما كان لدى هذه الوحدات مسئولية أداء. إلا أنهم لم يشكلوا وحدات أعمال حرة صناعية بل كانوا منظمات ابتكارية. وكان إنشاء هذه الوحدات على أساس التصميم الوظيفى الخاص بوحدة العمل الحر الصناعى النمطى، من الأمور التى أحبطت أعمالها وكبتتها.

وكان من الممكن وضوح هذا الأمر إذا ما كان التصميم النموذجى قد تم اختباره، ولكن الأمر كان أوضح من ذلك بكثير.

وكان الافتراض الآخر لشركة «چنرال إلكتريك» هو أن المدير العام لأى وحدة عمل حر للإنتاج يمكن أن يكون مديراً تنفيذياً مثل رؤساء قطاعات السيارات فى «چنرال موتورز» والتى صاغت «چنرال إلكتريك» تصميمها عليها. ولكن جميع قطاعات «چنرال إلكتريك» كانت متشابهة، فبينما كانت عملاً متعدد الأسواق، إلا أنها كانت بالفعل منشأة عمل حر ذات منتج واحد.

وعلى العموم.. فإن «چنرال إلكتريك» من أكثر الشركات تشعباً فى العالم فى تكنولوجياتها وعملياتها ومنتجاتها وأسواقها. كما أن أغلب وحدات الأعمال الحرة لـ «چنرال إلكتريك» تعتبر القائدة فى الصناعات الكبيرة المميزة المنفصلة. والمدير العام لهذه الشركة يعتبر إدارة عليا وليس إدارة تنفيذية (انظر الفصل الثالث ـ الجزء الثالث). ومرة أخرى نرى أن اختبار الفروض كان سيبرز هذا الأمر فى الحال. إلا أن شركة «چنرال إلكتريك» قامت دون أى اختبارات بتعيين مديريها العموميين دون أن يكون لديهم الفريق اللازم للقيام بعملهم كإدارة عليا، كما كانت وحدات الأعمال الحرة المستقلة أصغر بكثير فى الحجم والمجال من أن تدعم الإدارة العليا التى تحتاجها وترعى شئونها.

إن جهود شركة «چنرال إلكتريك» الدائمة فى إعادة تنظيم هيكلها المحدد ، والذى كان مختلفاً عن التصميم المستقر لـ «ألفريد سلون» الخاص بشركة «چنرال موتورز»، كانت هى السبب الرئيسى فى نتيجة الفشل فى اختبار الفروض الخلابة.

إن المدخل إلى تصميم تنظيمى من خلال الهيكل التنظيمى النموذجى، أى من خلال نموذج فكرى لا يعتبر نظرية، فهو مدخل عملى بكل تأكيد. إلا أن المدخل التجريبى من خلال تعريف مفسر للفروض واختبارها فى واقع التنظيم لا يعتبر «خوضاً ولعباً» وهو ليس عملاً أهوج أو «سد خانة». إنه يعتبر عملاً سليماً من الناحية النظرية فى الموقف الذى تتوفر فيه بدائل فكرية. إن تصميم التنظيم يكون صالحاً إذا كان تصميماً فكرياً أو تصميماً تجريبياً، أو أنه سيكون تصميماً خاطئاً.

الحاجة إلى البساطة

إن أبسط وأسهل هيكل تنظيمى يقوم بالعمل، هو أفضل هيكل، كما أن ما يجعل

الهيكل التنظيمى هيكلاً سليماً صالحاً هو عدم خلقه للمشاكل، فكلما كان الهيكل سهلاً بسيطاً، قلت المشكلات والأخطاء.

إلا أنه لا يوجد مبدأ تنظيمى كامل أو عالمى. فجميع المبادئ لها حدودها. وحتى أبسط منشآت الأعمال الحرة مثل شركة صغيرة أو متوسطة الحجم والتى لها خط إنتاج واحد وسوق واحدة رئيسية ستستخدم مبدأين للتصميم - التصميم الوظيفى وتصميم الفرق - وستستخدم التنظيم الأخير فى الإدارة العليا والأعمال الابتكارية، وكذا كتكملة للأعمال المنظمة تنظيماً وظيفياً.

وهى إذا ما استخدمت تصميماً يفوق حدودها المتأصلة من أجل التبسيط أو التناظر، فسيكون عملها هذا ما هو إلا طلباً للمشاكل والمتاعب.

إن استخدام الهيكل الوظيفى لأعمال ومهام تحتاج إلى هيكل الفرق فى أعمال يقوم على المعرفة أو ابتكارية حقيقية مثلاً، فإن هذا سيؤدى إلى أن يكون هناك هيكل «نظيف». إلا أنه سيؤدى إلى عدم الأداء. وبالعكس، فإن استخدام الفرق كوحدات هيكلية لأعمال وظيفية كبيرة الحجم، سيتسبب فى الفوضى. فالوظائف فى مثل هذا العمل يجب أن تتم فى شكل «فرق»، إلا أن العمل نفسه يجب أن يكون دائماً محدداً ومخصصاً.

وستخلق إقامة وحدة لامركزية فيدرالية ليست عملاً حراً حقيقياً، جواً من الارتباك. فبالرغم من كل محدوديتها، فإننا سنجد أنه من الواجب استخدام «شبه اللامركزية». قد تكون بعض مبادئ التصميم أصعب وأكثر جلباً للمشاكل من غيرها. إلا أنه لا يوجد منها واحدة دون مشاكل وصعوبات. كما لا توجد واحدة منها غير خلاقة وحرة وديمقراطية. إن مبادئ التصميم ما هى إلا أدوات، والأدوات عموماً، لا هى جيدة ولا هى سيئة فى حد ذاتها، ولكنها قد تستخدم استخداماً سليماً أو غير سليم. وهذا هو كل ما فى الأمر. وللحصول على أكبر قدر من البساطة والتناسب، يجب أن يبدأ تصميم التنظيم بالتركيز الواضح على النشاطات الجوهرية والتى ستولد النتائج الجوهرية. ويجب أن تبنى وتوضع فى أسهل تصميم ممكن. وعلى مهندس التصميم أن يضع الغرض من الهيكل الذى يقوم بتصميمه نصب عينيه.

إن التصميم ما هو إلا وسيلة توصلنا إلى الغرض النهائى، وهو ليس النهاية فى حد ذاته. والبناء السليم هو المطلب المسبق للصحة التنظيمية. إلا أنه ليس هو الصحة فى حد ذاته. والاختبار الحقيقى لسلامة منشأة الأعمال، ليس جمال ووضوح وكمال هيكلها التنظيمى، بل إنه الأداء الجيد لجميع الأفراد.

Contents

صدر أيضاً للنشر

- الإدارة للمستقبل — تأليف : بيتر ف. دراكر
- ثورة فى عالم الإدارة (جزئين) — تأليف : توم بيترس
- ثقافة تنظيم العمل — تأليف : بريچيت بيرچر
- فن التفاوض — تأليف : ويليام أورى
- الإدارة الحديثة — تأليف : ثيودور ليڤيت
- الالتزام واستراتيجية أتخاذ القرارات الإدارية — تأليف : بنكاچ چيماوات
- أفكار عظيمة فى الإدارة — تأليف : و. چاك دنكان
- استراتيجية الإدارة العليا — تأليف : بنيامين ب. تريجو
- نحو التآلف والاتفاق — تأليف : روجر فيشر
- التميز الموهبة والقيادة — تأليف : چون و. جاردنر
- منشأت الأعمال الصغيرة — تأليف : جالن سبنسر هل
- ماذا يعرف الاقتصاديون عن التسعينيات وما بعدها — تأليف : روبرت كارسون
- كيف تنجح فى صنع الصفقات العالمية — تأليف : چيسوالد و. سالاكيوز
- مقدمة إلى الديمقراطية الاقتصادية — تأليف : روبرت أ. دال

يصدر قريباً

- اتجاهات جديدة فى التسويق — تأليف : أوبري ويلسون
- إدارة المنظمة العامة — تأليف : كول بليس جراهام
- من يكتسح من ؟ — تأليف : لورا د. تايسون
- التفاوض عبر الحدود — تأليف : دين ألن فوستر



8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo
Tel.: 00 (202) 2990970 / 2993221 - Fax: 00 (202) 2990970
P.O.Box: 5599 Heliopolis West - Cairo - Egypt



MANAGEMENT

By : Peter F. Drucker

هذا الكتاب

عمل بدون إدارة ناجحة ، بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ربان .

والإدارة هى ضابط الأيقاع لسيمفونية العمل وهى المصباح الذى يكشف الدروب المظلمة ، والباب السحرى لعبور الأزمات ...

وقد لاحظنا افتقار المكتبة العربية إلى مرجع قيم فى علوم الادارة يكون ملاذاً نلجأ إليه ليضع أقدامنا على الطريق السليم .

وبيتر دراكر مؤلف هذا الكتاب يعد من أشهر علماء الإدارة فى العالم وله العديد من المؤلفات القيمة فى هذا المجال ، والذى يلقب عالمياً «بالمؤسس الأول لعلم الإدارة» وهو يقدم أفكاره فى هذا الكتاب فى ثلاثة أجزاء ...

الجزء الأول : يتحدث عن مهام الإدارة بالتفصيل سواء بالنسبة لمنشآت العمل أو أجهزه الخدمات العامه ، وتأثير المدير ومسئولياته ، والابعاد الزمنية وإدارة تنظيم العمل .

الجزء الثانى : يتناول وظيفة المدير وعمله والوظائف الادارية وروح الآداء والمهارات الفردية والتنظيم الإدارى والهياكل التنظيمية وكيفية تصميمها .

الجزء الثالث : يتحدث عن الإدارة العليا ومهامها وتنظيماتها ، ودور مجالس الإدارة وسائر المنظمات وكيفية إداره المؤسسات العالمية .

إن هذا الكتاب فى اعتقادنا جهد متميز لعالم متمرس قدم فيه عملا رائعا سينتزع بلا شك مكانة متميزة فى مكتبتنا العربية .

ولا يفوتنا أن نشيد بالجهد الوافر لفريق العمل المتكامل الذ[illegible] الترجمة الوافية والمراجعة الدقيقة ، مع ما أبداه الناشر من شجاعة تح[illegible] حتى يرى هذا الكتاب النور .



[...]ernational Publishing & Distribution House
Cairo - Egypt

I.S.B.N 977-282-004-8